Module 406

Gestion des Ressources Humaines

Les dysfonctionnements sociaux et le climat social

1 - Les conditions de vie au travail
2 - L'ergonomie
3 - Les dysfonctionnements sociaux et leur mesure
4 - Le climat social de l'entreprise
5 - Les nouvelles tendances de la GRH

Bibliographie

Nadia Ghaddad et Sourour Aouadi (ISET Charguia)

ghnadia2002@yahoo.fr
sourour_isg@yahoo.fr

GUIDE D'ETUDE :

- Introduction
- Objectifs du cours
- Contenu du cours
- Matériel didactique
- Mode d'encadrement

- Evaluation

Introduction :

Ce « Guide d'étude » a pour objectif de me préparer à suivre le dernier module de gestion de ressources humaines. Il définit en quelque sorte un mode d'emploi, non seulement pour le matériel didactique du cours, mais aussi pour le cheminement que je dois adopter et les différentes exigences auxquelles je dois répondre.

Objectifs du cours :

Au terme de ce module, je serai initié aux conditions de vie en entreprise, aux indicateurs de dysfonctionnement et à l'importance et mesure du climat social.

Je serai en mesure de :

- Identifier les principales composantes des conditions de vie et du climat social de l'entreprise.

- Diagnostiquer et résoudre des problèmes simples de GRH.
- Identifier les informations nécessaires en vue de résoudre certains problèmes particuliers et les méthodes adéquates pour les recueillir.

Contenu du cours :

Le dernier module de GRH s'organise en quatre chapitres :

- Chapitre 1 : Les conditions de vie au travail.
- Chapitre 2 : L'ergonomie.
- Chapitre 3 : Les dysfonctionnements sociaux et leur mesure
- Chapitre 4 : Le climat social de l'entreprise.
- Chapitre 5 : Les nouvelles tendances de la GRH

* Le premier chapitre me permettra d'être sensible à l'importance des relations humaines dans le milieu professionnel, de saisir le rôle joué par les conditions de travail dans ces relations et de savoir comment les améliorer.

* Le second chapitre, est en fait une continuité du premier, il permet de comprendre les concepts de l'ergonomie et son champ d'application, son importance en milieu professionnel pour pouvoir l'adapter aux hommes.

* Le troisième chapitre sera une occasion qui me permettra de reconnaître les dysfonctionnements sociaux, leurs sources et leurs conséquences sur le climat social et les prises de décisions.

* Le chapitre quatre m'explique la notion de climat social, de bilan social, de tableau de bord et d'audit social pour faciliter la gestion de la ressource humaine.

* Le chapitre cinq se veut une lecture complémentaire au cours qui me permettra d'avoir une idée sur les tendances actuelles de la gestion des ressources humaines et les progrès effectués depuis la dernière décennie.

Matériel didactique :

Le matériel obligatoire disponible sur la plateforme (et sur CD Rom) comprend :

- Ce guide d'étude.
- Le texte d'un entretien entre un étudiant et l'enseignant concepteur.
- Des activités interactives (tests de connaissances).
- Des activités tut orées (exercices, applications, mini cas, textes,...).
- Des tests d'évaluation.
-Les situations intégrales.

Les Echos,…).

Les Conditions de vie au travail

Objectifs du chapitre :

A l'issu de ce chapitre l'étudiant doit être capable de :

1. Comprendre l'importance des relations humaines dans le milieu professionnel.
2. Saisir le rôle joué par les conditions de travail dans ces relations.
3. Savoir comment peut – on améliorer les conditions de travail.

I / L'évolution du concept : « des conditions de travail aux conditions de vie au travail »

D'une manière simplifiée, dans l'évolution du concept des conditions de travail, trois grandes étapes peuvent être distinguées :

- **1ère étape : L'hygiène et la sécurité**

Les conditions de travail signifient hygiène et sécurité des personnes au travail. C'est au cours de cette étape qu'est apparue une nouvelle discipline l'ergonomie.

- **2ème étape : La remise en cause du taylorisme**

Il s'agit surtout de l'organisation du travail lui-même avec en particulier la lutte contre le travail à la chaîne symbole du taylorisme. Dans ce contexte, la notion de condition de travail vise surtout le cadre technique du poste de travail.

- **3ème étape : La prise en considération des conditions de la vie au travail**.

Il ne s'agit plus d'hygiène et de sécurité ni d'organisation de travail mais de plus en plus de l'environnement du travail interne qu'externe.

Les conditions de travail intègrent alors toutes les dimensions techniques_ psychologiques et sociologiques du travail.

II / L'analyse des conditions de vie au travail

Pour analyser les conditions de vie au travail, il faut s'appuyer sur un diagnostic qui peut être fait selon deux approches.

1- L'approche ergonomique

L'ergonomie est une étude multidisciplinaire (elle rassemble des connaissances aussi bien en science physique, biologique qu'en science humaine) du travail humain pour remédier à l'inadaptation industrielle. L'ergonomie cherche à protéger l'homme au travail contre la fatigue, les accidents, elle aménage les ambiances thermiques et sonores et contribue aussi à créer des structures de travail plus ouvertes et plus expressives (cf. chapitre plus loin)

2- L'approche socio-économique

Développé par Henri Savall, il a cherché à faire le lien entre l'économique et le social.

Dans cette approche, l'analyse des conditions de vie au travail se traduit par l'analyse des domaines suivants :

les conditions de travail c à d le poste et son environnement (champ ergonomique)

L'organisation du travail

La communication, la coordination, la circulation de l'information et les capacités d'expression

- La gestion du temps c à d les modes d'organisation du temps et la capacité de l'organiser
- l,a formation intégrée c à d les possibilités de développement des compétences dans le cadre du travail
- La mise en oeuvre stratégique c à d la participation aux objectifs et aux résultats de l'entreprise.

Ces cinq domaines vont permettre de déterminer les niveaux de dysfonctionnement qui ont été regroupés en un certain nombre d'indicateurs : l'absentéisme, la rotation du personnel, les accidents du travail, les conflits sociaux, le stress.

III / L'amélioration des conditions de vie au travail:

L'entreprise peut agir de plusieurs manières :

1-Les améliorations ergonomiques

Elles correspondent a toute action menée par l'entreprise sur le poste de travail et son environnement. Elles visent

- La sécurité : pour une protection meilleure des salariés contre les accidents, plusieurs actions peuvent être menées : formation a la sécurité, protection contre les produits dangereux,

precaution dans la mise en oeuvre du matériels.

- La lutte contre la nuisance (bruit, température, pollution). Les actions se traduisent par des éléments matériels (des équipements) ou immatériels (la formation).

2- L'aménagement du temps du travail

On peut agir sur :

- La durée de travail
- La flexibilité du temps de travail
    - La répartition dans la journée
    - La répartition dans la semaine la semaine comprimée
    - Les heures supplémentaires
    - Les horaires supplémentaires
- La réduction de la durée de travail
    - Le temps partiel
    - La retraite anticipée
    - Les congés sans solde
    - Les congés de formation

3- La modification des tâches

Elle renferme les actions suivantes :

- La rotation des tâches : elle consiste à inter changer les ouvriers de différentes postes, ce qui permet de réduire la monotonie, augmenter la polyvalence et permet la promotion des salariés.
- L'élargissement des tâches elle consiste à additionner des opérations élémentaires débouchant sur un travail recomposé. Les ouvriers réalisent ainsi un travail plus important pouvant aller jusqu'à la réalisation d'ensembles complets.
- L'enrichissement des tâches : elle consiste à donner à l'ouvrier plus de responsabilités en lui confiant des tâches plus importantes.

Mise en situation

« Pub 2000 » est une agence de publicité nouvellement créée par un jeune promoteur Mr Férid (journaliste de formation).

Mr Férid vient de recruter quatre jeunes collaborateurs pour travailler sur plusieurs spécialités :

- Mounir, responsable de la créativité,
- Adel, responsable de l'exécution des graphiques,
- Jamel responsable du tirage et de l'imprimerie (qui se fait à l'extérieur),
- Noura spécialiste en marketing.

Chacun de ces collaborateurs possède un bureau personnel équipé avec tous les moyens de confort (bureaux confortables, tableaux sur les murs, climatisation,…).

Mr Férid a essayé d'équiper tous les bureaux avec le matériel de travail nécessaire qui répond aux normes technologiques modernes.

Un an après…

Lundi matin, dans le hall de l'agence a lieu une discussion entre Adel et Jamel.

Adel : « il y a quelqu'un qui a pénétré dans mon bureau, je ne trouve pas ma maquette de la publicité (Bel di).

Jamel : « Tu n'a qu'à bien fermer ton bureau. Tu sais bien que ce n'est pas la première fois

que ça arrive !

Adel : « Quelle ambiance de travail ! Je crois que cette agence ne va jamais marcher. »

Jamel : « Chut ! Tu dois faire attention à ce que tu dis, n'oublies pas qu'on est entourés d'espions. »

Adel ; « En fait, qu'est ce que tu as fait du travail demandé par le directeur ? ».

Jamel : « Je vais le bâcler et le rendre le plutôt possible. Comme ça on ne laissera pas l'occasion à Mr « créativité » de prendre de l'avance sur nous.

Mardi matin : réunion urgente dans le bureau de Mr Férid.

Noura : « je crois que je n'ai rien à faire ici, tous le travail passe par les autres responsables. »

Mr Férid : « Il est temps de répartir les tâches entre vous ! .

Jamel : « Je crois que le problème ne réside pas dans la définition des tâches, mais plutôt dans l'ambiance de travail. »

Mounir : « En ce qui me concerne, je n'ai aucun problème ».

Mr Férid : « Assez de disputes, il est temps que je prenne des mesures disciplinaires ! Rejoignez vos bureaux ».

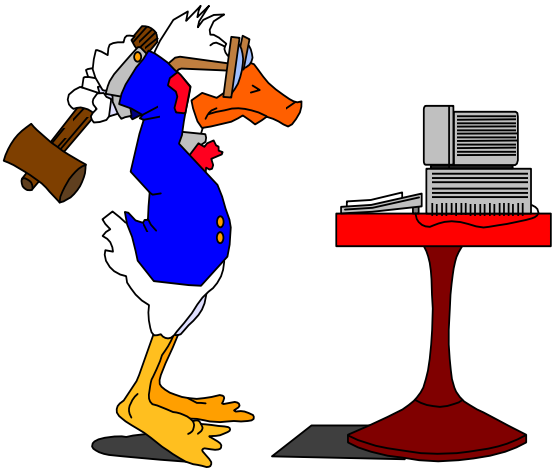
Mr Férid se trouve depuis quelque temps dans l'incapacité de gérer les problèmes de ses collaborateurs surtout que le travail devient médiocre.

Travail à faire :

On vous demande :

1. D'identifier le problème de cette agence.
2. De trouver les causes probables de ces problèmes
3. De proposer des éventuelles solutions.

L'ERGONOMIE



Objectifs du Chapitre :

A l'issu de ce chapitre l'étudiant doit être capable de :

1. Définir l'ergonomie et son champ d'application.
2. Evaluer son importance en milieu professionnel
3. Adapter le milieu professionnel aux hommes qui y travaillent.

CONTEXTE GÉNÉRAL :

L'évolution du travail humain est essentiellement due au progrès technique qui modifie les exigences et les techniques de travail. Si le travail manuel avec ses outils rudimentaires sous sa forme artisanale n'avait pas connu pratiquement des changements au cours de ces siècles, les modes de production industriels sont quant à eux, étroitement tributaires des Sciences et des techniques et évoluent avec elles. Cette évolution est irréversible : plus d'automatisation, d'avantage de mécanisation….

Dans l'ensemble, cette évolution des techniques de travail a eu de nombreuses conséquences :

- **Le milieu du travail se transforme** sans cesse et s'éloigne de plus en plus du milieu naturel : Les nuisances due au bruit, aux vibrations provoqués par les machines, l'éclairage artificiel qui se substitue de pus en plus à l'éclairage naturel à cause des horaires de travail (travail de nuit) ou à cause des nécessités techniques. La production de poussières, vapeur, gaz toxique pose de plus en plus de problèmes. Les machines sont de plus en plus complexes et entraînent des obligations nouvelles…
- **Conséquences pour le travailleur :**

Dans tout ça, il y a eu négligence de l'homme. On avait ainsi bien souvent tenté d'oublier que malgré l'élargissement continuel des conquêtes de la mécanisation et de l'autonomisation dans le domaine de travail, l'Homme restait le principal acteur et le facteur déterminent du système. Le progrès technique donne ainsi plus d'importance à la machine au détriment de l'opérateur. D'autre part, il a transformé l'activité Humaine qui, initialement musculaire est devenue surtout mentale de

telle sorte qu'aujourd'hui le problème crucial n'est plus celui de la pénibilité physique des Emplois mais celui de la fatigue nerveuse et mentale qu'ils entraînent.

Donc le progrès technique privilège le projet (ou l'intérêt) de l'entreprise sur celui de l'opérateur avec comme but ultime de réaliser le maximum de production tout en réduisant les coûts sans de soucier de ce que pourrait être les conséquences de ce progrès et des nouvelles conditions de travail en particulier sur la santé physique et mentale des opérateurs.

Cette conviction qui affirme que ce n'est pas à l'homme de s'adapter au travail mais c'est au travail de s'adapter à l'homme se répond de plus en plus de nos jours. La science ou plutôt la synthèse des sciences qui correspond à cette tendance s'appelle **l'Ergonomie**.

1- Définition de l'Ergonomie : " Ergos = travail, nomos = régulation "

L'ergonomie est une science et un ensemble de connaissances qui ont pour objet l'étude de l'homme à son travail. Elle tend à **adapter le travail aux diverses exigences physiologiques et psychologiques de l'être humain**.

L'Ergonomie peut ainsi être définie comme : **" L'adaptation du travail à l'homme, par la mise en œuvre de connaissances scientifiques relatives à l'homme et nécessaires pour concevoir les outils les machines et dispositifs qui puissent être utilisés avec le maximum de confort et de sécurité "** .

- L'ergonomie est donc une étude multidisciplinaire du travail humain qui tente d'en découvrir les lois pour en mieux formuler les règles.
- L'ergonomie est un ensemble de **connaissances** et **actions**
  - **Connaissance** : c'est une connaissance scientifique qui s'efforce de déboucher sur des modèles explicatifs généraux ;
  - **Action** : L'action vise à mieux adapter le travail aux travailleurs.

2- Objet de l'Ergonomie :

L'ergonomie consiste essentiellement à adapter le travail à l'homme en Appliquant à la **conception de l'Équipement** et **à l'organisation du travail** un ensemble de données réuni avec soin, concernant les **performances** et les **capacités** de l'être humain.

Elle a pour objet de réduire au maximum les tensions et les contraintes aux quelles est soumis le travailleur.

Exemple :

- Penser aux reposes - pieds sous les bureaux ;
- Chaises hautes pour les caissiers ;
- Chaises réglables en fonction de la taille de la personne ;
- Éviter les plans de travail trop élevé…

Remarque : il existe deux types d'ergonomie :

- ✓ L'ergonomie est dite de " conception " lorsqu'il s'agit de repenser de nouveaux procédés de travail ou de concevoir de nouvelles machines.
- ✓ L'ergonomie est dite de " correction " s'il s'agit d'aménager une situation de travail déjà existante.

3- champ de l'Ergonomie :

L'Ergonomie dialogue peu à peu avec l'anthropologie avec la biologie, la psychologie des travailleurs. Elle construit des complémentarités avec la sociologie, elle enrichit les problématiques de recherche sur l'intelligence artificielle, elle participe au renouvellement des approches en sécurité de travail, elle révèle son efficacité dans la conception de nouvelles techniques et dans la conduite de projets industriels. Elle élargie son champs d'application à l'architecture, à la conception de produits ; des machines à l'aménagement des postes de travail…

4- La démarche de l'intervention ergonomique

L'intervention Ergonomique possède un double objectif :

- La conception des situations de travail qui n'altèrent pas la santé des travailleurs et dans lesquelles ces derniers puissent exercer des compétences sur un plan à la fois individuel et collectif en minimisant les risques et en augmentant la satisfaction et le bien être des travailleurs.
- L'atteinte des objectifs économiques que l'entreprise s'est fixée.

Ces deux objectifs peuvent être complémentaires s'il y a interaction entre les deux logiques ; l'une centrée sur le social et l' autre centrée sur la production. En effet, les syndicats des salariés reconnaissent cette approche ergonomique des problèmes de travail, comme moyen pour démontrer les mauvaises conditions de travail et leurs conséquences sur la santé physique et mentale des opérateurs, et se donnent des bases solides pour leurs actions revendicatrices. Plus tardivement, les directions d'Entreprises en décèlent l'intérêt pur améliorer le fonctionnement de leur structure de production.

a- Schéma général de la démarche d'intervention ergonomique ***:***

La démarche ergonomique est une construction qui, partant de la demande s'élabore et prend forme au cours du déroulement de l'intervention. Chaque intervention est de ce fait singulière.

Il existe toutefois, un ensemble de points, de phases privilégiés qui vont structurer la construction de l'intervention d'importance relative de ces phases, leur respect, les allés et retours entre elles sont spécifiques à chaque intervention ergonomique.

Étape 1 : L'intervention suit généralement une demande formulée par les intéressés. Le travail d'analyse et de reformulation de la demande représente un aspect essentiel de la démarche ergonomique.

Étape 2 : Avant d'analyser en détail une ou plusieurs situations de travail, l'ergonome va chercher d'abord à comprendre le fonctionnement de l'entreprise : il rencontrera différents interlocuteurs, travaillera sur des documents…. Ces recherches l'aideront à mieux évaluer les

difficultés rencontrées, le contexte qu'il importe de prendre en compte, les évolutions prévisibles de l'entreprise… elle permettront aussi dans bien des cas de formuler les hypothèses de niveau (1), qui vont le conduire à choisir la ou les situations de travail qu'il faut analyser.

Etape 3 : A cet étape un premier contact avec les opérateurs concernées s'avère nécessaire . L'ergonome procédera d'abord à des observations ouvertes : il cherchera à comprendre le processus technique et les tâches confiées aux opérateurs, mais aussi à observer les stratégies mis en œuvre par ces derniers et à recevoir leurs commentaires.

Au cours de cette observation ouverte l'ergonome se représente à l'esprit les éléments qui ont motivé la demande, il commencera à établir les liens entre les contraintes et la situation de travail ; l'activité déployée par les opérateurs et les conséquences de cette activité sur la santé et sur la production.

Ces rapprochements vont lui permettre de formuler un pré diagnostic ou hypothèses de niveau (2). Celui-ci (c'est-à-dire le diagnostic) sera habituellement de la forme suivante :

" Il semble que tels facteurs conduisent les opérateurs à travailler de telle façon ce qui peut expliquer telles conséquences " .

Alors s'il a la conviction d'avoir compris certains liens entre les contraintes et la situation de travail ; l'activité et ses résultats, l'ergonome n'en a pas encore la preuve ni pour lui même ni pour les autres.

Étape 4 : A partir de ce pré diagnostic il va mettre en place un plan d'observation pour vérifier, enrichir et démontrer ces hypothèses. A partir des résultats de l'observation et des explications qui en découlent, il sera en mesure de formuler un diagnostic local utile à l'entreprise en s'attachant à l'activité réelle des opérateurs…

L'entreprise sera en mesure de mieux comprendre les difficultés rencontrées à un endroit donné et d'identifier les points sur lesquels devrait porter les transformations de ces situations de travail.

Bien Souvent les activités locales sont à mettre en relation avec des aspects plus généraux de l'organisation et de l'activité de l'entreprise. L'ergonome devrait être amené à formuler un diagnostic général incitant l'Entreprise à ne pas se concentrer sur les postes qui ont été analysés mais à traiter les problèmes les plus globaux.

A partir de ce diagnostic, l'Ergonome suggérera les orientations de solutions, il proposera un accompagnent du processus de transformation ou de conception pour assurer une meilleure prise en compte des aspects liés à l'activité, dans la mise au point de nouvelles installations.

↳ Par conséquent, la méthode de l'Ergonomie peut se résumer ainsi : le diagnostic de l'inadaptation se lit au niveau du vécu ouvrier individuel mais le diagnostic des causes de cette inadaptation nécessite la découverte des choix organisationnels qui l'on engendré ; ce qui oblige à remonter la pyramide des décisions hiérarchiques, souvent jusqu'au sommet. Donc on va réaliser ce que l'on appelle une ergonomie globale : " elle se caractérise à grands traits, par un abord synthétique des problèmes, la primauté donnée aux études " sur le terrain " et à l'observation du travail réel, l'exploration conjointe des attitudes et des comportements de la direction et de l'exécution " (cazomian 1973).

DÉMARCHE DE L'INTERVENTION ERGONOMIQUE

- Réception de la demande ;
- Réformulation et analyse du contexte de la demande ;

- Comprendre le fonctionnement de l'Entreprise (caractéristiques de la population, de la production …)
- **Hypothèse de niveau 1 :** choix des situations à analyser

Interaction Avec les opérateurs (rôle des entretiens)

- **Observations ouvertes :** (pré - diagnostic) établir des liens entre
  - contraintes et la situation de travail
  - L'activité déployée par les opérateurs et conséquences de cette activité sur la santé et sur la production
- **Hypothèses de niveau 2**

- Confirmation ou infirmation des hypothèses : définition d'un **plan d'observation**
  - Diagnostic local
  - Diagnostic général

- Orientations de solutions :
  - ✓ Ergonomie de conception
  - ✓ Ergonomie de correction

L'ANALYSE D'UNE SITUATION DE TRAVAIL

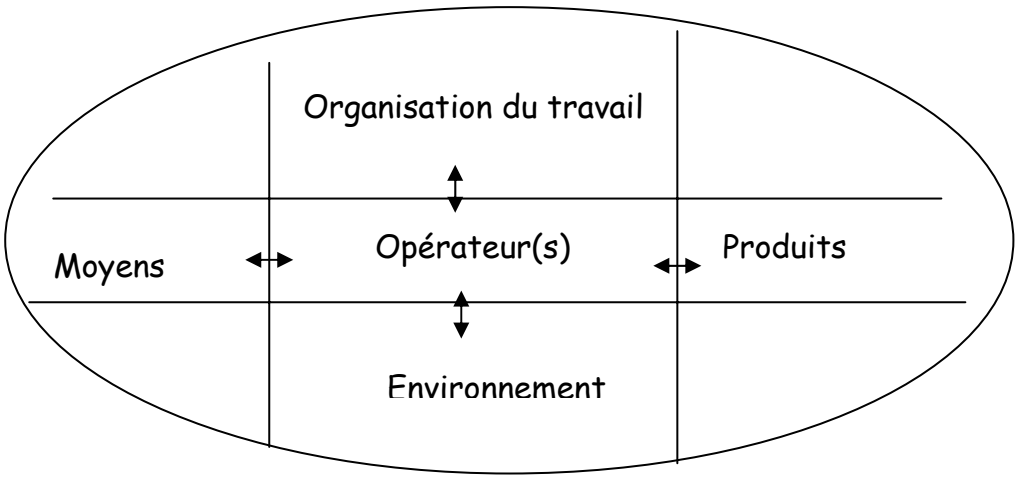
1- Comment définir une situation de travail ?

C'est la rencontre d'un ou de plusieurs opérateurs avec un contexte comprenant :

- Une organisation de travail ;
- Un environnement ;
- Des moyens ;
- Des produits.

L'analyse d'une situation de travail passe donc par la caractérisation de chacun de ces éléments (quelle population , quelle organisation, quel environnement, quels moyens quels produits ?).

Cependant, la description de chacun des éléments de la situation de travail n'est pas suffisante. L'objectif de l'analyse est de **construire des liens** entre ces différents éléments.



D'une façon générale l'analyse d'une situation du travail quelconque passe par trois principales étapes :

a- Le choix du poste de travail à étudier :

C'est la suite de l'observation global de fonctionnement de l'Entreprise que l'ergonome décidera des postes a analyser. Son choix doit être fondé et justifié par des difficultés que rencontrent les travailleurs au niveau de l'exercice de leurs tâches, ou encore par des enjeux que présente le poste de travail en question tels que :

- Risques d'accidents, d'intoxication….
- Problèmes de qualité ;
- Horaires de travail particuliers ;
- Énervement, tension nerveuse…

b- La recherche d'informations :

Avant de se lancer dans l'analyse précise du poste il peut être important de recueilli des informations relatives au poste : charge de travail risques d'accident, Horaire de travail… il faudra également recueillir des compléments d'informations en consultant le médecin de travail ….

A partir de toutes ces données il va falloir repérer des indices qui vous permettront de justifier le choix du poste.

c- Analyse du poste de travail : " Aller sur les lieux "

- ✓ Expliquer le but de votre présence à l'opérateur
- ✓ Prévenir le chef de service ou de l'atelier de votre présence
- ✓ Analyser les caractéristiques de l'opérateur, sa façon de faire, les signes de difficultés, les résultats du travail, problèmes de mal de dos…
- ✓ Autres signes (traces sur l'écran d'ordinateur, étiquettes, papier sous les lampes…)
- ✓ Discuter avec l'opérateur : essayer de comprendre pourquoi l'opérateur s'y prend de telle façon. Si l'activité est plutôt mentale essayer de poser des questions et demander les explications.

N.B. : Après l'observation essayer de noter ce que vous avez vu, sans porter des préjugés.

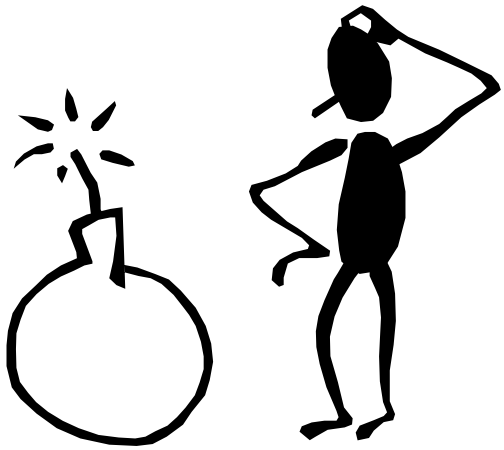
Mise en situation de l'ergonomie

Puisez dans trois secteurs différents autant de situation de travail que vous analyserez conformément à la démarche ergonomique proposée dans le cours puis remplissez la fiche d'analyse suivante pour chacune des situations choisies.

SITUATION DE TRAVAIL : **FOLIO : ___ / ___**

N°	Phases de travail	Activité de l'opérateur	Phénomène dangereux	Evénement déclencheur	Possibilité d'évitement	Dommage possible

Les Dysfonctionnements Sociaux et leur Mesure



Objectifs du Chapitre :

A l' issu de ce chapitre l' étudiant doit être capable de :

1. Définir le dysfonctionnement social .
2. Reconnaître les sources de ces dysfonctionnements sociaux.
3. Définir l' absentéisme ses causes et ses conséquences.
4. Définir le turn over ses causes et ses conséquences.
5. Détecter les causes d' accidents de travail et maladies professionnelles.
6. Savoir gérer les conflits au travail.

7. Maîtriser et réduire son stress.

Définition du dysfonctionnement social :

Crozet et Martory définissent le dysfonctionnement social comme une perturbation affectant le fonctionnement d'une organisation, qui trouve tout ou une partie de ses origines dans une modification du comportement des salariés » .
Ces dysfonctionnements ont été regroupés dans cinq indicateurs considérés comme des familles de dysfonctionnements, L'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, le stress et les conflits sociaux. La correction (ou la régulation) de ces dysfonctionnements genre des coûts : ce sont les coûts cachés (ou performance cachée) qui ont un impact sur la performance économique de l'entreprise.

Section I : L'absentéisme

I- Définition

L'absentéisme est « le témoignage d'un comportement socioculturel de refus provisoire et limite du travail et de baisse de l'implication » **(Crozet et Martory)** L'absentéisme recouvre des types très divers : maladies, maternité, accidents de travail, absence autorisée ou non.
Il peut être de courte ou de longue durée. On peut aussi distinguer l'absentéisme physique (le salarié n' est pas là physiquement) et mental (le salarié néglige son travail) .
Nous nous intéresserons ici uniquement à l'absentéisme physique.

II- La mesure de l'absentéisme

L'indicateur le plus utilisé est :

Le Taux d'absentéisme : $\frac{\textit{Heures d'absence pendant une période P}}{\textit{Heures théoriques de travail pendant la même période P}}$

Le numérateur : Il prend en charge les absences considérées comme anormales.
Le dénominateur : Il exprime les heures théoriques travaillées, calculées pour un effectif au complet et pour une durée correspondant à l'horaire affiché. Les heures supplémentaires en sont exclues.
La période de référence : La période la plus utilisée et la plus significative est le mois. Des moyennes annuelles peuvent être déterminées sur la base des résultats mensuels.
Des indicateurs complémentaires sont aussi possibles :

***** L' Absentéisme longue durée : $\frac{\text{nombres des absences ->A 15 ou 20 jours Heures}}{\text{théoriques de travail pendant la période}}$

*Le Micro absentéisme : $\frac{\text{nombre d'heures d'absence >= 3jours}}{\text{heures théoriques de travail pendant la période}}$

* La Durée moyenne des absences : $\frac{\text{nombres d'heures d'absence sur une période P}}{\text{nombre moyen des salaries sur la période P}}$

*La Fréquence des absences : $\frac{\text{nombres des absences sur une période P}}{\text{nombre moyen des salaries sur la période}}$

III - Les causes de L'absentéisme:

Toutes les enquêtes qui ont visé les facteurs générateurs d'absentéisme ont conduit à des résultats très voisins. Ils ont mis en évidence le rôle très net des six facteurs suivants

- **Le sexe :** les femmes présentent un taux d'absentéisme plus élevé que celui des hommes pour deux raisons principales : elles ont moins de possibilité de promotion que les hommes, elles arrivent difficilement a

concilie entre vie professionnelle et vie familiale.

- **L'âge :** les jeunes (moins de 30 ans) présentent un taux d'absentéisme plus élevé que celui des salaries ages (les plus âgés s'absentent assez peu mais pour d'assez longues périodes).
- **Les jours de la semaine :** les absences sont plus fortes le lundi et le vendredi.
- **La saison :** les absences sont plus importantes en janvier, février, mars puis décembre.
- **La taille de l'établissement** :plus l'établissement est important, plus l' absence au travail s'élève
- **La qualification des salariés :** le taux d'absentéisme diminue quand la qualification s'élève.

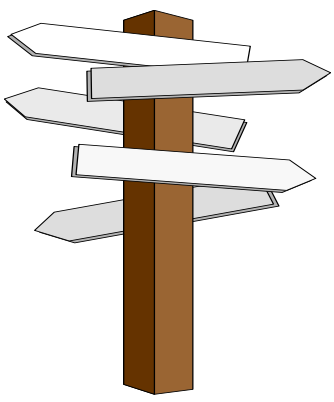
IV - L'Evaluation du coût de l'absentéisme :

Les coûts de 1'absentéisme peuvent être très élevés. On peut valoriser ces coûts en distinguant :

1. **Le coût de perturbation :** l'absence d'une personne est la source de manques à gagner, de perte de production, de l'accroissement des délais de production.

2. **Le coût de régulation :** les stratégies qui sont conduites en vue de pallier 1' absence de personnel engendrent des coûts supplémentaires.

Section II : Le TURN OVER



I – Définition :

Le turn over (aussi appelé taux de rotation ou de roulement) correspond au nombre de départ du personnel vers l' extérieur.

Dans les grandes entreprises, on calcule même la rotation interne des collaborateurs d' un poste vers un autre .

Le turn over global étant alors la somme de ces deux phénomènes.

Plusieurs types de départ sont envisageables :

- **Départs du fait de l'entreprise :** sanction, licenciement, manque d' aptitude ...)
- **Départs du fait des collaborateurs :** ces départs peuvent être maîtrisables par l'entreprise (promotion externe, rémunération, horaires de travail) ou non maîtrisables (déménagement, retraite, décès, maladie, accidents
- **Départs pour raisons inconnues**

II - La mesure du turn over :

Le taux de rotation peut être déterminé en interne ou en externe. Il se calcule généralement à partir du rapport suivant :

$$\text{Taux de turn over :} \quad \frac{\text{nombre de collaborateur partis durant l'année N}}{\text{hombre de collaborateurs au I janvier de 1 année N.}} \quad 100$$

Le taux de stabilité du personnel est déterminé de la manière suivante :

$$\text{Taux de stabilité global:} \quad \frac{\text{Nombre de collaborateurs dont 1'ancienneté est supérieure a x années}}{\text{Nombre moyen de collaborateurs de l'année (N - x)}}$$

III -Le coût du turn over

En cas de départ d'un salarié, l'entreprise peut décider de :

- Ne pas le remplacer
- Le remplacer sans modification du contenu du poste
- Le remplacer avec modification du contenu du poste

En cas de remplacement, les coûts à prendre en compte sont les suivants :

Coût de recrutement , coût de formation , coût des mouvements entraînés par le remplacement , coût de la courbe d'apprentissage , coût de trésorerie du départ, gain ou perte en salaire.

Section III – Les Accidents de travail et les Maladies Professionnelles :

Les risques d' accidents et de maladies professionnelles en milieu de travail peuvent provenir de différentes sources ; on peut en citer les méthodes de travail, les procédés utilisés, les tâches à exécuter, aménagement des lieux, l' environnement physiques, un équipement dangereux, une organisation du travail inadaptée, l' utilisation de produits

toxiques.

I- Connaître le milieu du travail:

a- Définitions:

L' accident de travail est défini comme « un accident qui survient au travail » et par extension concerne les atteintes physiques à l' employé à l' occasion de son travail,ce qui prend en compte par exemple les accidents de la route entre le domicile et le travail.

La maladie professionnelle est définie comme une manifestation morbide, infection microbienne ou affection dont l' origine est imputable à l' activité professionnelle de la victime.

b- Identifier et définir les risques d' accidents de travail :

* Risques d' accidents de travail :

Un accident peut parvenir quelques soient les conditions de travail, et on va le voir par la suite que certaines conditions de travail peuvent favoriser des accidents plus que d' autres.

On pourrait là énumérer des accidents causés par des pièces de machines en mouvement : des objets lourds à déplacer ou à soulever, un équipement défectueux ou mal entretenu. Ces accidents peuvent occasionner des brûlures, des chutes, des électrocutions, des fractures, des amputations, des entorses, des foulures….

* Risques de maladies professionnelles :

Dans cette catégorie on trouve des maladies professionnelles causées par des agents chimiques ou biologiques tels que : des gaz d' échappement, du chlore, les vapeurs de peintures, la fumée de zinc, la poussière de pierre (pour ceux qui taillent le marbre), de talc, le plomb, l' ammoniaque, le mercure, l' oxyde de fer, l' acide chlorhydrique, le phosphore, le méthanol…

> ***Exp. : Le parathion est une substance chimique utilisée dans la fabrication de certains insecticides : quand elle pénètre dans l'organisme, par un processus de transformation elle devient une molécule instable et pour se stabiliser, elle va se fixer à des macromolécules telles que l'ADN provoquant ainsi des cancers.***

Ces produits peuvent pénétrer dans le corps humain par :

- *Les voies respiratoires* : l' inhalation de vapeurs ou de gaz peut affecter le système nerveux ;
- *Les voies digestives* : L' ingestion d' aliments contenant du plomb provoque des intoxications ;
- *La peau :* Un solvant ou détergent peut causer une dermatite aiguë.
- *Les yeux* : les éclaboussures de produits chimiques dans les yeux sont souvent la cause d' inflammations.

* Les Risques Ergonomiques

L' ergonomie est une science qui consiste à adapter l' environnement du travail au travailleurs. On pourrait citer quelques problèmes de nature ergonomique et qui peuvent être à la cause d' accidents ou de maladies :

- La température ambiante : il existe des normes limitant la température minimale et maximale ;
- La vibration des outils : qui peuvent être à la cause de problèmes dans les articulations
- Le bruit des machines : Au Québec, la surdité due à une exposition prolongée à des niveaux élevés de bruit est l' une des maladies les plus fréquentes, les autorités compétentes ont alors fixé un seuil de 90 décibels/8heures de travail ;
- Les caractéristiques du poste de travail : Les périodes de repos insuffisantes, les mauvaises postures (le fait de soulever des charges lourdes) les méthodes utilisées (par exemple les tâches répétitives, qui provoquent souvent des lésions aux coudes, aux poignets et aux épaules ;
- Les horaires de travail : Le travail de nuit est à l' origine de problèmes, physiques (Il perturbe le rythme de faim et du sommeil), psychologiques et sociaux. La vie familiale se trouve aussi désorganisé.

* Risques de nature psychologique :

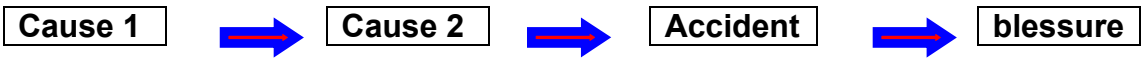
Un contenu de travail aliénant, une technologie qui ne respecte pas la créativité et l' intelligence des travailleurs une rémunération au rendement ou à la pièce, un style de gestion

autoritaire (l' autoritarisme poussé de certains directeurs), un climat de travail tendu : Ce sont là autant d' éléments qui constituent des risques de nature psychologique. Ces facteurs provoquent une fatigue excessive, du stress, un épuisement professionnel qui vont aller à l' encontre des objectifs de rendement du travailleur.

c- Effectuer une enquête et procéder à une analyse des accidents

L' enquête sur les accidents de travail permet au superviseur de mettre en évidence les principaux éléments de l' environnement du travail qui représentent un risque d' accidents ou de maladies.

L' analyse de l' accident fournit au superviseur les renseignements dont il a besoin pour établir les mesures préventives et correctives propres à éliminer les risques de nouveaux accidents.
En un mot, il s' agit de détecter et d' éliminer à la source les causes des d' accidents :



L'analyse comprend 3 étapes :

1- La description de l' accident et de lésion qui en résulte :

Pour ce faire, on procède à une recherche minutieuse de tous les faits concrets et objectifs.

> ***Ex: A la demande de son contre maître Mr Belgassem devait consolider rapidement une partie du plafond haut de 3 mètres qui menaçait de s'effondrer, en y vissant 1 madrier de deux mètres de long .***
> ***En gravissant les marches de l'échelle, Mr Belgassem tenait d'une main le madrier et de l'autre une perceuse. Le madrier lui a fait perdre l'équilibre, il a manqué une marche, et il est tombé.***

2- L' analyse des faits marquants :

Pour ce faire, il faut remonter l' arbre des causes. On détermine pourquoi et comment les faits se sont déroulés.

> ***Dans notre exemple il s'agit de déterminer l'arbre des causes de l'accident de Mr Belgassem.***
> ***- Sur l'ordre de son contremaître, x doit viser rapidement un madrier de 2 m au plafond de l'usine, haut de 3 mètres.***
> ***- Il est seul à le faire***
> ***- Il monte à l'échelle, le madrier et ses outils à la main ;***
> ***- le madrier lui a fait perdre l'équilibre***
> ***- Il manque une marche et tombe.***
> ***- Il se fracture le tibia***

3 - la recherche des causes de l' accident :

On peut répartir les causes en 5 volets.

- **Le mode de gestion** : l' employeur a le pouvoir de contrôler le système de transformation de l' Entreprise et sa force de travail. C' est lui qui décide des pratiques organisationnelles, de la technologie utilisée, des méthodes de travail, de l' équipement utilisé. Donc un accident de travail peut avoir pour cause une pratique patronale fautive.

- **L' environnement** L' espace physique du travail, l' encombrement et l' aménagement, le bruit, l' éclairage, la chaleur, les gaz, la manipulation de produits dangereux.

- **L' équipement** : L' usure des outils des appareils utilisés et la négligence de leur entretien peuvent constituer des causes de l' accident de travail.

- **Les tâches :** Les taches à effectuer ou les méthodes utilisées associées à un poste de travail peuvent présenter des dangers pour le travailleur.

- **Le travailleur :** Une négligence de la part du travailleur peut être la cause de l' accident. Par exemple le fait d' oublier de porter un équipement de protection.

> D***ans notre exemple :***
> ***Le contre maître de Mr x (qui applique les consignes patronales), aurait dû demander à son employé de monter sur un échafaudage plutôt que sur une échelle. Aussi, il aurait dû demander à un collègue de Mr Belgassem d'aider ce dernier à dresser l'échafaudage et à visser le madrier.***
> ***Donc, la cause principale a été un manque d'encadrement de la part du contremaître et le non respect des normes de sécurité.***

Mesure de la fréquence et de la gravité des accidents du travail et de maladies

Deux indicateurs permettent de restituer l' état de la sécurité du travail dans une Entreprise ou une branche : le taux de gravité et le taux de fréquence. Ces indicateurs diffèrent selon les pays. En France ou se réfère à ces indicateurs :

- **Taux de fréquence** : correspond au nombre d' accidents et de maladies professionnelles (avec arrêt de travail d' au moins une journée) par un nombre d' heures travaillées par 100 heures de travail
- **Taux de gravité** : correspond au nombre de journées perdues par mille heures de travail.
- **Indice de gravité** : Indique le nombre de jours non travaillés par type d' accident.

En moyenne, il est égal au $\frac{\text{Nombre de jours non travaillés pour une période P}}{\text{Nombre d' accident pour une période P}}$

Exemple : Soit une papeterie (usine de fabrication de papier) qui emploie 200 ouvriers travaillant 2000 heures par année. 25 cas de lombalgie ont été recensés pour 50.000 heures de travail. Supposons que les 25 cas de lombalgie ont fait perdre aux employeurs 100 jours de travail.;

Calculons :

- le taux de fréquence……

- le taux de gravité……

- Indice de gravité……

II - Les mesures pour corriger les situations de travail dangereuses *:*

Eliminer le danger à la source :

Ce moyen s' avère le plus efficace. Pour corriger une situation dangereuse, il suffit souvent de remplacer l' élément de travail qui comporte un risque par un autre plus sécuritaire.
Par exp. : l' utilisation d' un chariot doté d' un fond qui remonte automatiquement à mesure que sa charge diminue pour épargner au travailleur l' effort de se plier plusieurs fois par jour.

Limiter l' exposition du travailleur au danger :

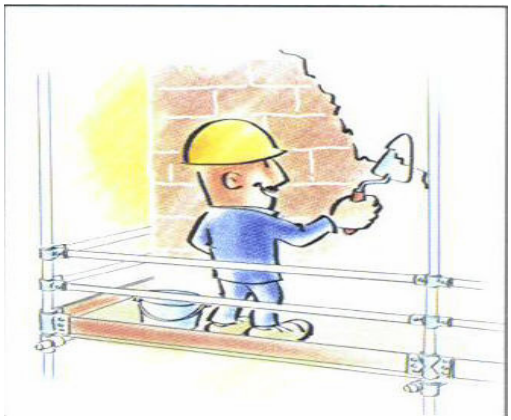
Ne pouvant pas éliminer la source du risque d' accidents ou de maladies, l' employeur doit empêcher le travailleur de s' exposer à un danger, ou, du moins, essayer d' en réduire la durée et l' intensité de l' exposition.

Pour ce faire l' employeur peut recourir aux dispositifs de protections suivants : protège lame (Pour couvrir les dents d' une scie radiale), garde corps (système d' aspiration de la poussière ou de vapeurs toxiques)….

Dans le cas où les machines ne se prêtent à aucune modification, l' employeur doit prévoir un système de rotation du personnel afin de soustraire périodiquement le travailleur à la source de danger.

Protéger le travailleur :

Si l' employeur ne peut empêcher le travailleur d' être exposé à un danger, il doit lui permettre de se protéger en lui procurant gratuitement l' équipement de protection individuel dont il a besoin tels que : des lunettes, un casque, des gants, des bottes, des protecteurs auditifs, un masque de protection… Une fois qu' il a pourvu aux besoins en équipement de sécurité, l' employeur a encore à faire : il doit expliquer aux employés comment se servir de cet équipement.



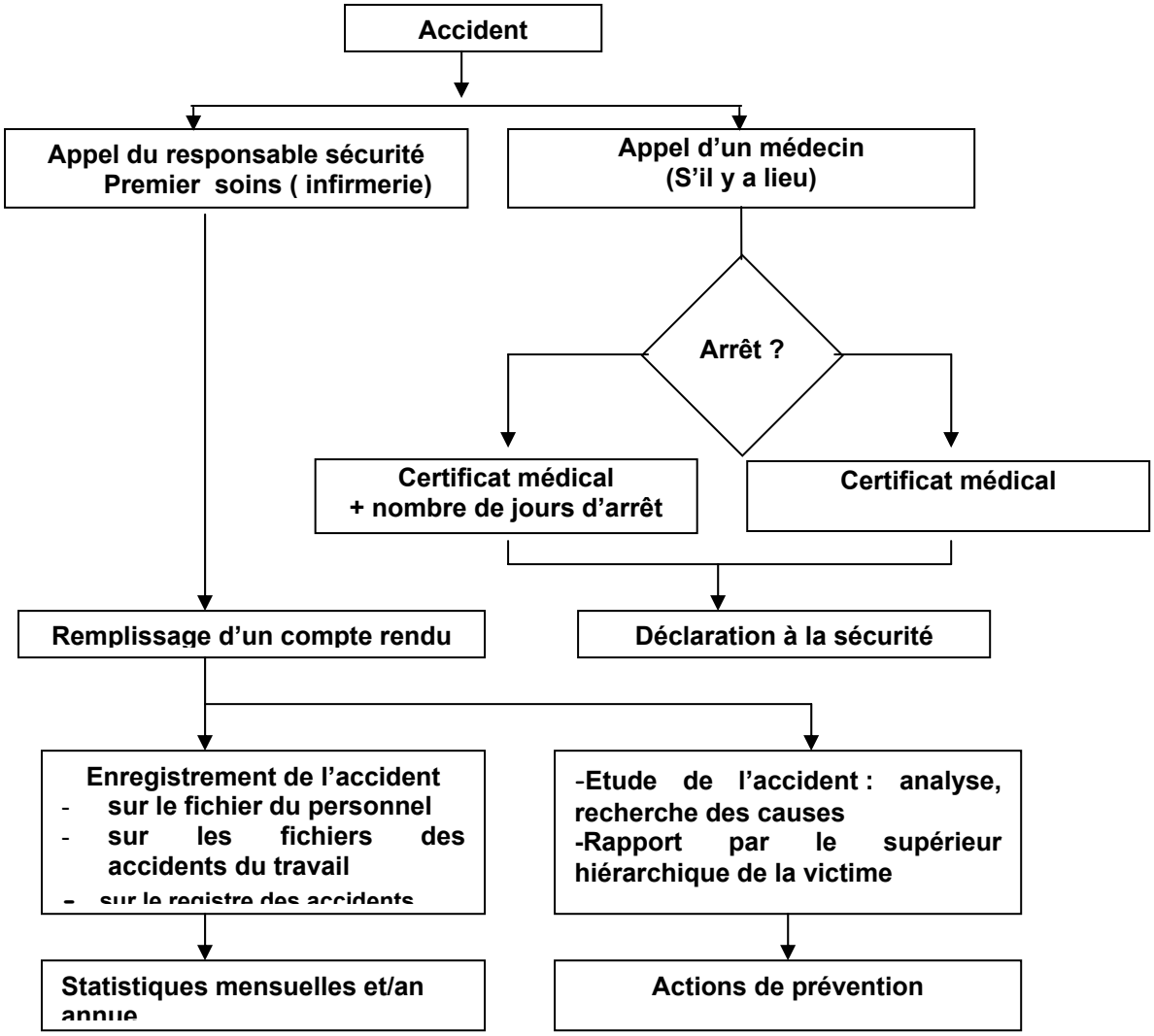
III – Déclarer l' accident de travail ou la maladie professionnelle

La victime d' un accident de travail doit, dans un délai n' excédant pas les 48 heures ouvrables à partir de l' heure de l' accident en informer son employeur. En cas de maladie professionnelle, le travailleur doit en informer le dernier employeur chez qui il a effectué des

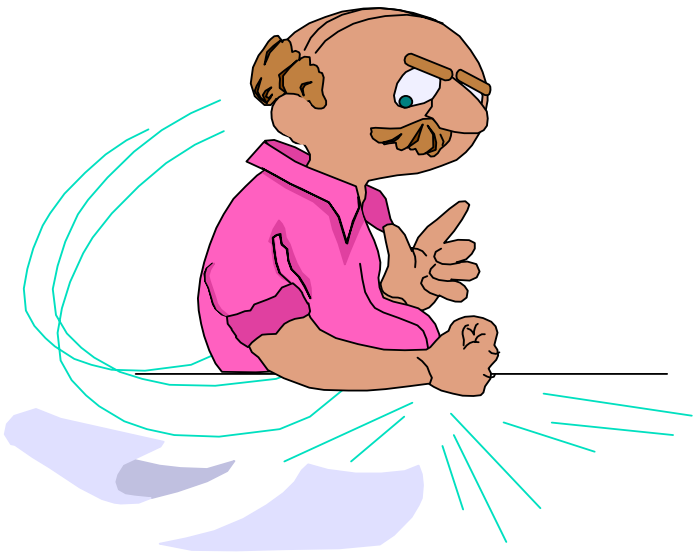
travaux susceptibles d' engendrer la maladie. L' employeur doit en informer la CNSS (si l' entreprise opère dans le secteur privé) et cela dans un délai de 5 jours à compter de la date de la première constatation médicale de la maladie.

Pour faire cette déclaration, l' employeur remplit le formulaire prévu à cet effet, fourni par la Caisse Nationale de Sécurité Sociale.

Pour récapituler, le superviseur doit suivre la démarche suivante :


Accident
Appel du responsable sécurité
Premier soins (infirmerie)
Appel d'un médecin
(S'il y a lieu)
Arrêt ?
Certificat médical
+ nombre de jours d'arrêt
Certificat médical
Remplissage d'un compte rendu
Déclaration à la sécurité
Enregistrement de l'accident
- sur le fichier du personnel
- sur les fichiers des accidents du travail
-Etude de l'accident : analyse, recherche des causes
-Rapport par le supérieur hiérarchique de la victime
Statistiques mensuelles et/an
Actions de prévention

Section IV – Les conflits Sociaux:



Le conflit est un élément permanent du vécu de toute entreprise. Lorsque le conflit devient aigu, on se retrouve dans une situation de crise ou de conflit ouvert, qui se traduit par la rupture de la communication ou au contraire, provoque l' engagement du débat sur la place publique. La grève est une forme particulière de crise ou de conflit ouvert.

I -Définition

Le conflit est défini par **A.Touraine** comme « l' existence de relations antagonistes (contraire) entre deux ou plusieurs unités d' action dont l' une au moins tend à dominer le champ social de leur rapport ». Le conflit peut être définit alors comme la divergence des intérêts, des prétentions et des perspectives.

II - Les divers types de conflits

March et Simon distinguent trois types de conflits : les conflits individuels concernant la prise de décision personnelle, les conflits organisationnels (à l' intérieur d' une organisation), les conflits inter organisationnels (entre les organisations).

On peut également distinguer :

1- Les conflits de fonction:

Ce sont les conflits qui naissent de l' opposition d' intérêts professionnels (non pas personnels).

Les conflits de fonction peuvent être « verticaux », c' est à dire entre la direction générale et les unités. Elles existent également au niveau « horizontal », c' est à dire entre les groupes qui ont un même rang hiérarchique ; par exemple, entre le secteur commercial et la production.

2-Les conflits d' intérêt:

Ces conflits peuvent être au plan individuel : par exemple, si trois ou quatre personnes sont candidates à un poste qui vient d' être libéré, avec une possibilité de promotion, il existe nécessairement un risque de tension puisque, en tout état de cause, il n' y aura qu' une personne qui pourra occuper le poste.

De la même façon on peut se trouver en face d' oppositions de groupes en matière de promotion.

3-Les conflits de comportements:

« Ce sont ceux qui résultent du fait que l' on ne perçoit pas les problèmes ou les solutions de la même façon (l' âge, la fonction, la personnalité…) »

Exemple : des conflits de comportements peuvent exister entre quelqu' un qui a un tempérament dynamique et autoritaire et celui qui est timide…

Les conflits de comportements sont à la fois les plus nombreux et ceux dont on parle le moins ;on les masque soit derrière des conflits de fonction soit derrière des conflits d' intérêts.

4- Les conflits collectifs

Il s' agit des conflits les plus « visibles » et les plus importants

La définition des conflits collectifs suppose la réunion de deux éléments : les parties et l' objet du litige.

- Il est nécessaire du coté salarial tout au moins qu' une collectivité soit partie au litige (collectivité organisée tel un syndicat ou inorganisée tel le personnel d' un établissement, cette collectivité peut se limiter à une catégorie du personnel ou généralisée à une entreprise)
- Le conflit doit porter sur des intérêts communs ou collectifs

Les causes des conflits collectifs sont extrêmement variées tels que les causes économiques, les causes juridiques et les causes politiques.

III- La Gestion des conflits

On ne peut pas dire qu' il y a une bonne méthode et une seule de gérer les conflits, valide en toutes circonstance ; les éléments qui conditionnent l' attitude à adopter pour en arriver à une solution sont multiples : le type de conflits soulevé, le contexte dans lequel il s' enracine, les enjeux impliqués, le comportement et le pouvoir des parties, les limites de leur rationalité…

Plusieurs modèles ont été élaborés pour cerner la réalité des conflits, mais le plus utile demeure celui de K.W.Thomas, où cinq grands types de comportement sont adoptés en situation conflictuelle : l' évitement, l' accommodation, le compromis, la confrontation et la collaboration.

- ***L' évitement*** : L' évitement est caractérisé par une absence d' implication dans une situation conflictuelle (c' est un refus de s' engager). Ce comportement se manifeste essentiellement de deux façons soit par l' inaction ou encore par le retrait.

On utilise ce type de comportement dans les cas suivants :

***** l' importance de l' enjeu : vaut-il l' effort de l' engagement

* les relations de pouvoir : l' absence ou le plus souvent l' insuffisance de pouvoir peut

faire en sorte de rendre évident l' inutilité de l' implication dans un conflit compte tenu des résultats probables

* la situation peut s' arranger avec le temps
* la présence d' autres alternatives
* la qualité de la relation à préserver: lorsque les relations avec l' autre partie nous tiennent à cœur.

- ***L' accommodation*** : L' accommodation ou la résignation se manifeste par le désir de satisfaire les intérêts de l' autre et ce, même au détriment de ses propres besoins.

L' accommodation est une réponse adéquate dans les cas suivants :

* l' absence de pouvoir ou de ressource pour faire face à l' opposant
* la qualité de la relation à préserver: lorsque les relations avec l' autre partie nous tiennent à cœur.
* la présence d' autres alternatives
* l' accommodation peut servir de monnaie d' échanges en vue d' une prochaine demande ou d' une prochaine situation conflictuelle l' inconvénient de l' accommodation, c' est ce qu' elle peut à court et à moyen terme renforcer la position de l' autre et affaiblir la sienne.

- ***La confrontation*** : La confrontation, c' est d' abord et avant tout le désir d' obtenir gain de cause, de satisfaire ses intérêts dans une situation conflictuelle et ce, en dépit des intérêts de l' autre. La confrontation s' exprime de différentes manières et englobe diverses tactiques incluant l' argumentation, les promesses, les menaces, l' engagement irrévocable, la manipulation et l' utilisation de la force physique ou morale
- ***La collaboration*** : Collaborer, c' est avant tout exprimer sa volonté de satisfaire ses intérêts et ceux des autres parties ainsi que de combler les besoins de tous. La collaboration est, d' une façon générale, le mode le plus approprié de gestion des conflits.

Cependant, la collaboration présente plusieurs inconvénients ; parmi ceux ci mentionnant qu' elle peut consommer du temps et de l' énergie.

Collaborer implique aussi ouvrir son jeu, mettre les cartes sur table. Or, si toutes les parties n' ont pas cette attitude, la partie collaboratrice peut devenir vulnérable, du moins à court

terme.

- ***Le compromis et la négociation*** : Dans la plupart des situations, les conflits se résolvent par une certaine forme de compromis où chacun gagne quelque chose mais aussi plus ou moins.

La négociation demeure le mode privilégié par la plupart des individus pour gérer ses conflits de toutes sorte. Elle implique une tension entre la confrontation (nous voulons obtenir ce que nous souhaitons) et la coopération (nous ne pouvons l' obtenir qu' en donnant à l' autre au moins une partie de ce qu' il veut).

V- La mesure de la conflictualité

La grève est le témoignage le plus patent de l' existence d' un conflit. Il existe plusieurs annonciateurs de grève.

On peut citer :

-La multiplication des incidences de production et de direction : erreurs, pannes…

-L' augmentation du nombre des accidents du travail

-L' accroissement des signes de revendication

-L' élévation du niveau d' autres indicateurs de dysfonctionnement : du turn over, absentéisme

L' indicateur le plus classique est le taux de propension à la grève :

Taux de propension : $\frac{\text{Nombre de journées (ou d' heures) perdues pour fait de grève}}{\text{Nombre des salariés du (ou des) établissement(s) touché par le conflit}}$

Au niveau d' une unité, il est intéressant de dégager deux ratios dont le produit donne la propension à la grève :

Taux de concentration conflictuelle : $\frac{\text{Nombre de grévistes}}{\text{Effectifs à la période du conflit}}$

Intensité conflictuelle : $\frac{\text{nombre de journées (ou d' heures) perdues}}{\text{Nombre de grévistes}}$

VI- Le coût de conflit pour l' organisation

Tout conflit, quel que soit sa nature, pénalise l' organisation qui le supporte. Plusieurs coûts sont à retenir :

- Les pertes de production
- Les pertes de clientèles
- Les coûts de perturbation engendrés par le conflit
- Les coûts de maintien de la structure physique et humaine
- La dégradation du climat social

Section V – Le Stress

Le stress professionnel apparaît depuis une dizaine d'années comme l'un des nouveaux risques majeurs auquel les organisations et entreprises, quelle que soit leur importance, vont devoir ou doivent déjà faire face. Il s'agit en effet d'un risque professionnel à double titre :

- des études scientifiques ont mis en évidence des liens entre des situations de travail stressantes et l'apparition de problèmes de santé mineurs ou de maladies plus sérieuses
- Il est, en outre, probable que le stress contribue à la survenue de certains accidents du travail.

I - Qu'est-ce que le stress au travail ?

Le stress au travail est une réaction physique et émotionnelle nuisible qui peut se produire lorsqu'il y a conflit entre les exigences imposées sur une personne et le niveau de maîtrise que cette personne peut avoir sur la satisfaction de ces exigences. En général, une combinaison

d'exigences élevées et d'un niveau de maîtrise peu élevé de la situation cause du stress. En outre, le stress peut provenir de plusieurs sources ou d'un seul incident.

II- Quelles sont les sources de stress ?

On peut mettre en évidence différentes sources de stress professionnel :

- Sources intrinsèques au travail (condition au travail, urgences du temps, etc.)
- Conflits, ambiguïtés et surcharge de rôles et de responsabilités.
- Carrières : trop ou pas assez de promotion, absence de sécurité d' emploi.
- Relations professionnelles difficiles avec le supérieur, les collègues
- Climat organisationnel : pas ou peu de participation aux processus de décision
- La vie familiale et personnelle peut être aussi source de stress

Une certaine dose de stress peut-elle être utile?

Un certain niveau de stress est normal dans notre vie. De fait, le stress nous donne souvent l'énergie et la motivation nécessaires pour relever nos défis quotidiens à la maison et au travail, c' est le stress positif (eustress).

Cependant, le stress trop élevé devient dysfonctionnel (distress), l' impact est à la fois physiologique (dégradation du rythme cardiaque, de la tension…), émotionnel (anxiété, dépression…), comportemental (absentéisme, moindre performance physique…)

III- Le stress, a t-il des coûts ?

Les coûts de stress peuvent être très importants. Ces coûts sont liés au développement des maladies liées au stress : alcoolisme, maladies coronariennes et troubles de la santé mentale (dépression, anxiété…).
(Aux Etats-Unis le coût du stress à été évalué à 3%du PNB, ce qui a conduit les chefs d' entreprise à réagir)

IV- Que puis-je faire pour réduire mon stress?

Puisque les causes du stress au travail peuvent grandement varier, il en est de même des stratégies servant à le réduire. Dans bon nombre de cas, la source du stress est un problème auquel on ne peut remédier immédiatement. Par conséquent, il est essentiel de trouver des moyens de maintenir une bonne santé mentale.

On peut réduire le stress par les actions suivantes :

* Le rire est le meilleur moyen et également le moyen le plus facile de réduire le stress. Partagez une blague avec un collègue ou regardez un film drôle à la maison avec des amis. Essayez de voir le comique de la situation.

* Prenez votre situation en main : au début de chaque jour, prenez 10 minutes pour établir vos priorités et organiser votre travail.

* Apprenez à vous détendre, prenez plusieurs respirations profondes pendant la journée.

* Étirez- vous. Vous pouvez le faire n'importe où, et cela ne vous prend que quelques secondes de votre temps.

V- Qu'est-ce qu'un employeur peut faire pour réduire le stress en milieu de travail?

Les employeurs peuvent adopter les stratégies suivantes pour contribuer à réduire le stress :

* Doser les tâches de façon à ce qu'elles soient raisonnablement exigeantes (sans qu'elles ne se basent uniquement sur la " simple endurance ").

* Fournir aux travailleurs des tâches variées.

* Voir à ce que les travailleurs puissent s'approprier les prises de décisions.

* Permettre aux travailleurs d'apprendre en cours d'emploi et de continuer à se perfectionner à mesure que leur carrière évolue.

* Encourager le soutien social et la reconnaissance du mérite en milieu de travail

Un peu de stress est sans doute nécessaire à la productivité. Toutefois, un stress excessif gaspille une bonne partie de l'énergie mentale des travailleurs. Les entreprises soucieuses d'augmenter leur productivité ont avantage à canaliser cette énergie vers le travail en minimisant le stress chez les employés.

Mise en situation du cours des dysfonctionnements sociaux

« Ideal Banque » est une institution financière dont le siège social est en plein centre de Tunis. Elle emploie environ 12000 personnes, non syndiquées dans ses succursales et à son siège social.

A cause de plusieurs facteurs de stress reliés au milieu du travail, beaucoup de ses employés souffrent de stress.

Ainsi les employés doivent faire face constamment à des situations conflictuelles interpersonnelles, à des longues procédures administratives, à des règlements instables, à des ordres parfois contradictoires qui viennent d' en haut, à des surcharges de travail, à un manque d' autonomie et d' appréciation de leur valeur et à des conflits de rôle.

Les employés sont confrontés aussi à des menaces de licenciement à cause de coupures de postes. Certains d' entre eux travaillent à temps partiel et ils ne peuvent démissionner, car il est difficile de trouver un emploi ailleurs. De plus ils vivent avec une peur latente d' un vol de banque. Par exemple, après un vol perpétré par des voleurs déguisés en facteurs dans une des succursales d' Idéal Banque, une caissière a développé une phobie* quasi incontournable des facteurs. Ce traumatisme est si grand qu' à chaque fois qu' un facteur entre pour livrer le courrier, la caissière en question se met sous le comptoir. Récemment en se relevant de sous le comptoir elle s' est cogné la tête et a dû garder le lit pendant trois jours.

Enfin beaucoup d' employés de la banque sont touchés par l' implantation de nouvelles technologies. Les caissières touchent un clavier et l' ordinateur fait tout (ou presque) à leur place. Leurs tâches deviennent répétitives et de moins en moins diversifiés, voire plus monotones et impersonnelles, car la relation avec les clients devient beaucoup plus rapide et stéréotypée. Des standards de temps relativement courts sont fixés pour chaque client. Chaque employé doit les respecter car il sait qu' il est surveillé continuellement par une machine qui mesure son rendement jusque dans les plus petits détails et par un supérieur immédiat humain, au besoin qui évalue les performances en fonction du nombre d' erreurs commises.

Le climat social devient de plus en plus insupportable et le stress fait des ravages même chez les cadres moyens. Le taux d' absence ne cesse d' augmenter et les employés sont de plus en plus agressifs. Or, la réputation de la banque ne peut pas se permettre un tel climat, car elle y perd de la clientèle au bénéfice des concurrents.

Elle décide alors d' agir. Elle s' adresse au centre « RelaxClub », situé en banlieue afin qu' on lui propose un programme souple qui permette de diminuer le stress de ses employés.

Vous êtes l' adjoint du Directeur du club, pour mettre au point un programme pour la banque, il vous demande de :

1- Relever les dysfonctionnements aux quels fait face actuellement la banque.
   Quels sont leurs effets à terme sur le fonctionnement de la banque?

2- Quels sont les outils permettant de détecter ces dysfonctionnements en temps opportun ?

3- Que pensez-vous de la méthode d' évaluation du rendement qu' utilise les responsables de la banque ? Pouvez-vous proposer une meilleure méthode ?

4- Qu' allez– vous proposer comme programme pour réduire les dysfonctionnements sociaux de l' entreprise?

Le Climat Social de l’ entreprise

Objectifs du chapitre :

A l'issu de ce chapitre l'étudiant doit être capable de :

1. Saisir la définition et l'importance d'un bon climat social dans l'entreprise.
2. Connaître comment se mesure ce climat.
3. Récapituler les indicateurs dans un bilan social.
4. Apprécier l'importance d'un bilan social et d'un tableau de bord.
5. Calculer certains ratios utiles.
6. Comprendre le sens et l'importance de l'audit social..

I – Définition du climat Social :

On peut définir le climat social comme l'ambiance, l'atmosphère, le moral qui règne dans l'entreprise.
Le climat social dépend a la fois de facteurs individuels et de facteurs liés à l'entreprise. Au niveau individuel, la satisfaction du salarié dépend du nombre de facteurs dont les plus déterminants sont sa manière **"d'être et de se sentir",** sa motivation à l'égard du travail à accomplir et les résultats obtenus par rapport à ses aspirations.

Au niveau de l'entreprise, le climat social dépend du comportement du groupe de travail, des pratiques antérieures de l'entreprise, de l'identification individuelle au groupe de travail et de la quantité et la qualité de l'information reçue et donnée.

Il est de plus en plus admis qu'une condition de " bon" climat social repose sur le dialogue entre les partenaires sociaux. En effet, si l'une des deux parties (salarié ou employeur) impose son point de vue, cela créera des rigidités préjudiciables au fonctionnement et au développement harmonieux de l'entreprise.

II – Mesure du climat Social

Le climat social d'une entreprise reflète l'ambiance qui y règne et traduit le degré de motivation ou de démotivation, de satisfaction ou d'insatisfaction de son personnel.

On mesure la qualité du climat social de l'entreprise par des indicateurs que l'on récapitule à travers le bilan social.

D'ailleurs, les grandes entreprises devraient publier chaque année un bilan regroupant ces indicateurs (en Europe la publication du bilan social est obligatoire).
Si le climat social se dégrade, il sera facteur de conflit qui devra se résoudre par une négociation.

La négociation a longtemps été la conséquence d'un conflit au sein de l'entreprise alors qu'une gestion moderne en fait un instrument de dialogue régulier destiné, entre autres, à prévenir les éventuels conflits.

L'appréciation du climat social d'une entreprise est très subjective. Elle varie en fonction des impressions personnelles des observateurs. Pour avoir une vue plus objective de la situation sociale de l'entreprise, on peut mesurer son climat à l'aide **d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs.** Ces indicateurs sociaux ne doivent pas être considérés isolément. Il faut constituer une batterie d' indicateurs de fonctionnement normal et de dysfonctionnement et analyser leur évolution à travers l' exercice grâce à un bilan social et à un tableau de bord social.

III – Le Bilan Social :

1 - Définition : Le terme bilan est emprunté à l' origine au jargon comptable. En effet, dans le langage comptable, le terme bilan représente un état arrêté chaque fin d'année et qui donne une idée chaire sur la situation de l'entreprise à travers deux colonnes, l'une représentant l'actif ou les emplois, et l'autre le passif ou les ressources de l'entreprise, et la différence entre ces deux colonnes donne le résultat de l'exercice comptable (perte ou bénéfice). L'adjectif social peut, par contre avoir plusieurs définitions :

Au sens large, il englobe tout ce qui concerne la société pour une entreprise il se traduit par toutes ses relations avec son environnement externe (les clients, les fournisseurs, l'Etat, etc.).

Au sens étroit, le terme social désigne toutes les actions entreprises par une organisation en faveur de son personnel; ainsi les actions de formation professionnelle, de promotion, les avantages sociaux, l'amélioration des conditions de travail etc. Sont autant de rubriques qui peuvent être regroupés dans le thème d'actions sociales.

Le bilan social peut être défini comme une récapitulation triennale des résultats sociaux de l' entreprise issus de toutes les décisions prises en matière de personnel et de politique sociale.

Le bilan social est un constat : il récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et les deux années précédentes.

2 – Que contient un Bilan social ?

Le bilan social comporte des informations sur l' emploi, les rémunérations et charges accessoires, les conditions d' hygiène et de sécurité, les conditions de travail, la formation, les relations professionnelles, ainsi que sur les conditions de vie des salariés et leurs familles dans la mesure ou ces conditions dépendent de l' entreprise (article L. 438-3- loi Française n° 77 du 769 du 12 Juillet 1997) pour enregistrer les éventuelles modifications et évolutions intervenues d' une année à l' autre.

Le bilan social englobe des informations sociales concernant les deux exercices (années) précédents et ceux de l' année en cours on pourra ainsi constater les améliorations ou les régressions, les efforts consentis dans tel ou tel domaine et les réalisations issues de l' initiative de l' employeur ou de la négociation.

En plus du caractère rétro actif aux trois années précédentes, le bilan social constitue une base pour les décisions futures et l' élaboration de la politique sociale (article L. 438-9 loi Française n° 77-769 du 12 Juillet 1977).

Le bilan social est un document souple : l' élaboration du bilan social par les entreprises est une mesure destinée et rendre l' information sociale disponible pour les décideurs et leurs partenaires sociaux et faciliter sa circulation.
Bien que fixée par décret et arrêtée par des textes de lois français, la liste des indicateurs du bilan social n' est jamais définitive, elle peut être modulée en fonction de la situation spécifique de l' entreprise et à ses objectifs sociaux et à son secteur d' activité.

Le bilan social comporte donc des indicateurs analytiques et indicateurs de synthèse qui se traduisent généralement par des données numériques et des chiffres qui fournissent des mesures simples portant sur une variable bien déterminée exemple : l' effectif au

31/12//N, le nombre d' accidents de travail, le nombre de journées de travail perdues suite à des grèves …

Ce type d' indicateurs est limité quant à son exploitation et son interprétation d' où le recours à un autre type d' indicateurs semble être une nécessite incontournable. Il s' agit des indicateurs de synthèse.

Ces indicateurs présentent une information plus approfondie dans la mesure ou ils sont la résultante de la combinaison de deux ou de plusieurs variables. Ils prennent généralement la forme d' un taux ou d' un pourcentage et incitent à une recherche approfondie pour en détecter les causes et prévoir les conséquences futures.
Les indicateurs sont regroupés en sept rubriques présentant des informations diverses conformément à la liste suivante :

I – Emploi :

1.1 Effectifs
1.2 Travailleurs extérieurs
1.3 Embauche
1.4 Départs
1.5 Promotion
1.6 Chômage
1.7 Handicapés
1.8 Absentéisme

II – Rémunération et Charges Accessoires :

2.1 Montant des rémunérations
2.2 Hiérarchie des rémunérations
2.3 Mode de calcul des rémunérations
2.4 Charges accessoires
2.5 Charges salariale globale
2.6 Participation financière des salariés

III – Condition d' hygiène et de sécurité :

3.1 Accidents de travail et de trajet
3.2 Répartition des accidents par éléments matériels

3.3 Maladies professionnelles

3.4 Comité d' hygiène et de sécurité

3.5 Dépense en matière de sécurité.

IV – Autres conditions de travail :

4.1Durée et aménagement du temps de travail

4.2 Organisation et contenu du travail

4.3 Condition physique du travail

4.4 Transformation de l' organisation du travail

4.5 Dépenses d' amélioration des conditions de travail

4.6 Médecine de travail

4.7 Travailleurs inaptes.

V – Formation :

5.1 Formation professionnelle continue

5.2 Congés formation

5.3 Apprentissages.

VI – Relations Professionnelles :

6.1 Représentants du personnel et délégués syndicaux

6.2 Information et communication

6.3 Différends concernant l' application du droit de travail

VII – Autres conditions de vie relevant de l' entreprise :

7.1 Œuvres sociales

7.2 Autres œuvres sociales

3 – Objectifs du bilan social :

a) le bilan social, outil d'information :

Au paravent, l'information sociale ne faisait pas l'objet d'assemblage et de diffusion, ce qui posait des problèmes assez conséquents concernant la rapidité et la qualité de la prise de décision.

Le bilan social « aura, à cet égard, une double utilité, il doit permettre, d'une part, de trouver dans un document unique les renseignements disponibles sur la situation

sociale de l'entreprise, et d'autre part, de mesurer les évolutions d'une politique ou les évolution d'une année à l'autre » **(Edmond MARQUES).**

Dans cet ordre d'idées, le bilan social devient un outil d'information très important dans la mesure où il présente une variété d'informations aussi bien quantitatives, exprimées sous forme de chiffres ou d'une valeurs, que qualitatives exprimées explicitement sous forme de phases ou de commentaires.

De plus, le bilan social sert à informer les divers partenaires de l'entreprise aussi bien internes qu'externes à savoir le personnel, les actionnaires, l'inspecteur du travail.

Le bilan social permet d'avoir une information précise sur la situation sociale actuelle de l'entreprise (l'exercice écoulé), sur le passé de l'entreprise (les deux exercices précédents) et sur le futur (à travers les données historiques).

b) Le bilan social, outil de gestion sociale :

Le bilan social est un outil de gestion du quotidien en représentant un document de base pour le gestionnaire dans la mesure où il permet une analyse de la situation sociale de l'entreprise et évalue le climat social qui y règne.

Le bilan social permet de détecter aussi bien les points forts de la politique sociale d'une entreprise afin de les renforcer ou conserver la situation actuelle, que les points faibles afin de prendre des mesures correctives permettant de sur passer le problématique.

Le bilan social est aussi un outil de gestion stratégique puisqu'il représente un outil fondamental lors de l'élaboration des stratégies et des plans sociaux pour le moyen et le long terme dans la mesure où, à travers des données historiques qu'il englobe, il permet de prévoir leur évolution dans le futur.

A ce stade, le bilan social devient un outil de gestion prévision elle des ressources humaines permettant l'élaboration des diverses politiques sociales telles que la rémunération, la formation professionnelle, les conditions de travail...

c)- Le bilan social, outil de dialogue et de concertation :

Le bilan social peut devenir un instrument de référence et un moyen de concertation entre les différents partenaires en répondant à deux conditions :

- La première consiste en l'accord d'une grande importance aux divers systèmes de circulation de l'information et la participation des différents

partenaires lors de la confection du bilan social pour que les informations qu'il contient soient admises par tous.

- la seconde est que le bilan social ne doit contenir que des informations objectives.

L'institution des instances de représentation du personnel vise la facilitation de la communication entre le personnel et la direction et ce dans le but de réduire les conflits et instaurer un climat de paix sociale au sein de l'entreprise.

L'utilisation du bilan social dans le processus de négociation peut aider à créer un climat de confiance autour d'un document admis par tous les partenaires.

4 – Représentation générale du Bilan Social :

Le bilan social est généralement représenté sous forme de tableau à double entrée regroupant : en ligne les différentes rubriques et sous rubriques détaillées à travers la nomenclature précédente par ordre croissant ; et en colonne les différentes catégories socio professionnelles à travers les deux années précédentes et l' année en cours.

Il est à souligner que le contenu d' un bilan social varie d' une entreprise à une autre et d' un secteur à un autre. Ceci dit, certaines rubriques significatives pour une entreprise « A » peuvent être sans valeur pour un autre entreprise « B ».

Les chiffres que l' on retrouve à travers le tableau du bilan social sont en général le résultat d' un calcul préalable de ratios significatifs.

D' autres peuvent tout simplement être relevés du fichier du personnel qui doit être constamment mis à jour.

Voici quelques ratios :

Le taux d' encadrement = total des cadres / effectif

La pyramide des âges (ou âge moyen) = Total des âges / effectif

L' ancienneté = Total des années d' ancienneté / effectif

Etc.

5 - Limites du Bilan Social :

Le bilan social n' est qu' une photographie instantanée une fois par an de l' évolution des indicateurs sociaux de l' entreprise.

De plus il est quasi impossible d' agréger ces indicateurs en une mesure unique. Même s' il s' agit des mesures de même nature, leur consolidation dans des rapports de groupe n' a pas de sens.

IV - Le Tableau de Bord Social :

La décentralisation des responsabilités sociales et leur réintégration dans les fonctions de l'encadrement sont de plus en plus souvent présentées comme un nécessité une telle évolution n'est pas envisageable sans la mise à la disposition de chaque chef opérationnel d'un outil de gestion à usage interne : un tableau de bord centré sur les ressources humaines dont il est responsable.

1 – Définition : Le tableau de bord est fondamentalement un outil de gestion à usage interne.

Le tableau de bord est une batterie d'indicateurs sociaux jugés les plus pertinents touchant à la gestion du personnel, au climat social et à la performance sociale de l'entreprise.

C'est en fait, un instrument de mesure qui permet en faisant périodiquement le point par rapport aux objectifs fixés d'entreprendre des actions correctives.

Ainsi, le tableau de bord social se présente comme étant un outil de pilotage et de contrôle des décisions précises.

2 - Objectifs : Le tableau de bord permet de suivre les réalisations, de les évaluer et d'en préciser les effets sur le plan social.

Il vise quatre objectifs :

- La gestion quotidienne interne
- Correction des écarts entre les objectifs et les réalisations : il met en évidence les points faibles pour attirer l'attention des responsables sur les actions nécessaires, les articulations latérales suggérant le chemin a suivre.
- Détection des imperfections
- Planification à court terme

3 – Caractéristiques : L'élaboration de tableau de bord implique la réunion des caractéristiques suivantes :

clair et simple : afin de mettre en évidence les informations immédiatement intelligible.

complet et synthétique : un tableau de bord social n'est pas une complication de chiffres sans rapport entre eux. Il doit refléter aussi bien que possible le fonctionnement du système à la conduite du quel il contribue.
évolutif et flexible : afin de réagir aux transformations du système global inclus dans l'entreprise.

4 – Utilité, support et périodicité : Sur le plan technique, la construction d'un tableau de bord pose un double problème :

- La détermination du seuil de signification statistique.
- La sélection des indicateurs, difficulté qualitative qui peut difficilement faire l'objet d'un traitement général.

La batterie des ratios doit comporter un nombre limité à l'égard des phénomènes que l'on entend suivre, avoir un lien direct avec les faits sur les quels une action est possible et enfin, être rapidement disponibles.

Ces exigences multiples montrent que le contenu d'un tableau de bord social ne peut pas se définir dans l'abstrait. Il varie avec les services concernés avec le secteur d'activité, avec certains traits de l'entreprise (ses conditions de fonctionnement, le recours à la sous traitante par exemple, ou son appartenance à un groupe financier) ; les problèmes changent d'importance au cours du temps, les informations nécessaires ne sont pas toujours les mêmes.

Le tableau de bord est un document essentiel pour le chef de personnel, contrairement au bilan social, il sélectionne quelques indicateurs significatifs, ces derniers ne dépassent pas généralement le nombre de sept et doivent fonctionner comme des clignotants c'est pour cela que la présentation du tableau de bord social suppose tout d'abord le choix de la périodicité (semaine, mois, semestre, année) et d'un support présenté sous formes de fiches cartonnées or sur un tableau.
Ainsi, le tableau de bord est le complément indispensable au bilan social plus analytique et obéissant à une présentation standard.

V – L' audit Social :

L'audit est un contrôle du contrôle social ordinaire. C'est un instrument de pilotage, qui repère des dysfonctionnements dans le système d'information et d'action.

1- **Principes de l'audit :** Tout management s'inscrit dans une double logique:

- celle d'avoir un fonctionnement fiable et de piloter avec un minimum de sécurité,grâce a des tableaux de bord significatifs et a des outils de contrôle;

- celle de pouvoir développer l'organisation, en saisissant des opportunités au moyen d'instruments stratégiques.

Pour accomplir ces tâches, il faut un appareil de pilotage digne de confiance et aussi souple que possible. Divers instruments complémentaires sont utilisables: le cadre codifié de la comptabilité, le contrôle de gestion, les contrôles opérationnels, les sécurités internes, le bilan social et l'audit.

L'audit est un outil de révision et d'investigation qui intervient en dehors des processus opérationnels, puisqu'il contrôle ainsi que leurs dispositifs de régulation; il est mené par des observateurs indépendants, dont le seul souci est de relever des écarts entre ce qui est et ce qui devrait être.

C'est une appréciation autonome par rapport aux opérations et aux moyens de contrôle d'une entreprise; on y détermine si les politiques ou les procédures sont suives, si les normes établies sont atteintes ou dépassées, si les ressources utilisées de façon efficace ou économique et si les objectifs organisationnels sont atteints.

Appliqué au social, l'audit permet de répondre aux nouveaux impératifs de gestion des ressources humaines. Il offre des outils d'évaluation par rapport a des enjeux qui deviennent déterminants: "comment les choses marchent- elles ? », "ou peut-on améliorer ? ", "suis-je en règle?", " combien cela vaut-il aujourd'hui, demain? "...

Ses champs d'investigation sont diversifiés: les charges sociales, la dérive de la masse salariale, l'équipe dirigeante, le service personnel, la stratégie d'exportation, la qualité du système logistique de gestion des hommes, la formation interne, l'acquisition d'une nouvelle activité par achat ou par fusion d'entreprises, etc.

Les apports d'un audit peuvent prendre trois formes différentes*:*

- des garanties (sur la validité des résultats, la fiabilité des fonctionnements, la sécurité des contrôles).

- des constats (sur les forces et faiblesses, les capacités de la structure d'action, la cohérence entre orientations et moyens).

- des indicateurs (statistiques, repères, ratios sur les performances ou les résultats).

2 - Le processus de l'audit: La démarche d'audit est un mélange de méthodes et de savoirs - faire pratiques. Les moyens d'action sont le constat, la vérification et l'évaluation:

• on observe le fonctionnement des organisations (résultats, procédures de travail, mécanismes de contrôle et de régulation) ; on saisit cette réalité de façon inductive, par des données élémentaires (chiffres, ratios, pratiques opératoires courantes, structures d'organisation, de mise en oeuvre et de contrôle).

• on recueille sur les éléments observés des données quantifiées ou des images significatives; on fait apparaître des écarts par rapport a des référentiels connus (choisis a l'avance, liés a des normes ou constitués par enquête préalable).

• on identifie des écarts (c'est à dire que l'on localise, qu'on les mesure et qu'on en exprime la signification selon des critères d'efficacité, de conformité ou de pertinence);

• on se fonde sur la valeur de ces constats, après échanges et approfondissements; on peut des lors agir: en démontant les mécanismes qui

provoquent des écarts, en indiquant les erreurs, les anomalies et les risques courus, en dévoilant les dysfonctionnements qui en sont la cause; en détectant les points sensibles a partir desquels les responsables concernés pourront faire évoluer la situation.

3 - Mise en place d'un audit : Pour créer une fonction d'audit social, les solutions peuvent être variables. Mais il y a quelques principes simples:

- La direction doit réfléchir aux raisons qui la conduisent a envisager l'audit, aux applications qu'elle souhaite dans le champ des ressources humaines et a leur mode de pilotage.

- Faire appel a l'audit social ne veut pas dire forcément qu'il faut créer un service interne; en tout cas, il ne faut placer cette fonction ni dans la direction financière ni dans la direction personnel.

- S'il y a un service d'audit interne, il est bon de disposer d'équipes mixtes incluant des spécialistes extérieurs.

Un auditeur social doit avoir une qualification élevée dans les domaines liés à la gestion des ressources humaines; mais c'est d'abord un spécialiste de l'observation ; il sait voir, écouter, analyser, tout en maîtrisant des référentiels de mesure et de comparaison; il formule clairement les problèmes et gère habilement les outils liés a son champ d'intervention; c'est un homme de dialogue, capable de comprendre les techniciens auxquels il se confronte ou doit faire appel; enfin, il sait se montrer pédagogue pour exposer son constat, pour le faire admettre et pour stimuler ceux qui devront réaliser ses propositions; il aide les autres à raisonner en termes de risques et d'opportunités.

4 - Situations d'audit *:* Les opportunités d'un audit social sont nombreuses, en voici quelques exemples:

- avant de décider d'une acquisition d'entreprise, on examine les risques et les atouts de son potentiel humain;

- on procède à une enquête pour éclairer un dirigeant par rapport au climat social de son entreprise;

- on vérifie l'efficacité, la pertinence et la conformité d'une procédure pour savoir s'il faut en modifier le contenu;

- on cherche à comprendre pourquoi certains coûts sont anormalement élevés,etc.

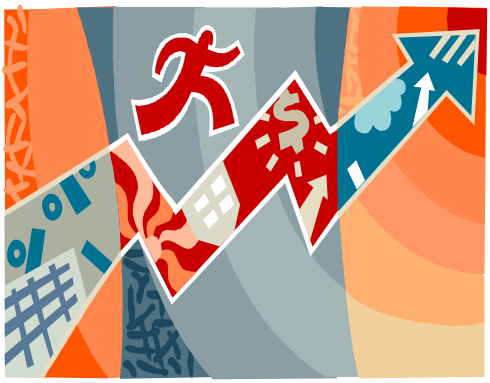
Mise en situation

L'entreprise « ABC » est une fime nationale spécialiste dans les produits cosmétiques . Elle emploie 50 personnes réparties sur 10 bureaux du même siège.
L'entreprise comporte trois directions :
une direction de production,
une direction ressources humaines
une direction marketing.

Depuis un certain temps, le directeur commence à s'inquiéter à propos du sort de son entreprise face à la concurrence locale et internaitionale . En effet, les dernières études indiquent que le taux d'absentéisme ainsi que le taux de rotation du personnel n'ont pas céssé d'augmenter depuis les cinq dernières années ce qui a poussé le directeur des ressources humaines à demander l'aide d'un auditeur social externe à l'oragnisation.
Avant de diagnostiquer la situation, l'auditeur externe a demandé à avoir un rapport qui résume la situation sociale de l'entreprise.
La réponse à sa requête fût rédigé par le responsable RH comme suit :
« ….Les salariés se plaigent de la qualité ainsi que de la complexité du travail demandé . Ils leur arrive souvent (en moyenne trois fois par semaine) de rester après les heures normales de travail….
…Les responsables des directions productions et marketing sont en désaccord car Mr « X » direceteur de l'unité de production est l'exmari de la sœur du responsable de l'unité de production. Ce dernier refuse catégoriquement de collaborer avec lui sous prétexte qu'il n'est pas assez qualifié pour le poste.
De plus, certains employés de la direction production demandent à être mutés de leur poste actuels à cause du danger que représent la manipulation de certains produits chimiques. …».

Travail à faire :
Pourquoi, d'après vous le directeur des RH a t – il préféré recourir à un auditeur social externe ?
A quoi sert l'audit social ?
Pouvez – vous l'aider à analyser le climat social de l'entreprise « ABC » ?
Que peut – on proposer comme solutions pour résoudre les problèmes de l'entreprise ?

Les Nouvelles tendances de la GRH



Objectifs du chapitre :

A l' issu de ce chapitre l' étudiant doit être capable de :

1- Saisir les nouvelles tendances de la GRH.

2- Comprendre l' impact de ces évolutions sur le marché de l' emploi.

Introduction

Les principaux changements intervenus dans les économies industrialisées au cours des 15 dernières années (changements économique, politique, social et technologique) ont conduit à une transformation du travail de l'emploi et des nouvelles formes d'insécurité **(Eileen Appelbaum, 2001).**

En effet, les travailleurs ont reçu le conseil de préparer leur propre parachute en se perfectionnant, en améliorant leurs perspectives de carrière et en se concentrant sur leur employabilité étant donnée qu'on ne peut plus compter sur la sécurité de l'emploi comme par le passé. L'impression générale est que la relation d'emploi est devenue de plus en plus précaire et que l'engagement réciproque des entreprises envers les travailleurs et des travailleurs envers leur employeurs est devenu moins solide.

Les emplois permanents seront remplacés par des arrangements de travail non - standards ou « atypiques » tel que le travail à temps partiel et les contrats d'emploi à durée temporaire ou à durée limitée.

Le salarié, menacé par la précarité de son emploi, doit alors trouver en lui-même et par son action individuelle, le moyen d'assurer son avenir. Son futur se jouera sur le marché de travail où il peut mettre en vente ses compétences.

Pour ce faire, tout travailleur est appelé à chercher en plus d'autres horizons, à changer constamment de poste de travail et de responsabilité pour acquérir plus de compétences.

La mobilité sera la règle du jeu, le gage de la sécurité et de l'adaptation. Les employeurs doivent faire louer cette mobilité qu'elle soit interne ou externe pour pouvoir survivre dans un monde de travail global.

Section 1 - Modèle traditionnel de travail et nouveaux enjeux

Il est nécessaire de s'attacher à mieux comprendre l'évolution générale des contextes de travail dans lesquels des nouveaux modes d'emplois se développent. Il s'avère aussi important de revenir en arrière pour explorer le modèle traditionnel de travail.

1- Modèle traditionnel de travail

Durant les trente glorieuses années, le modèle salarial était caractérisé par un emploi définit et stable, des conditions de travail définies et garanties et un employeur unique. On parlait d'un emploi typique dont les caractéristiques ont été résumées par H**ugues Puel (1997, page 8)** comme suit :

L'emploi typique est un emploi stable : il doit permettre une carrière.

La stabilité de l'emploi assortie d'une possibilité de faire carrière c`est à dire évoluer en terme de rémunération, de contenu de la tâche et de responsabilité est implicitement incluse dans l'idée d'emploi.

L 'emploi typique est à plein temps :

Seul l'emploi à plein temps est l'emploi typique. Dans ce cas, l'emploi occupe la plus grande partie de la vie de l'individu. Pour lui, le travail est le lieu le plus significatif de sa participation à la vie collective et de son identité sociale.

" L 'emploi typique relève d'un seul employeur :

Il s'agit de l'unicité de l'emploi. Selon **Hugues Puel (1997, pagelo),** un véritable emploi dépend d'un seul employeur. L'employeur typique est un emploi qui s'exerce sur un lieu de travail spécifique l' usine, magasin, bureau sont les lieux de travail caractéristiques.

L'emploi typique est un emploi salarié :

L' emploi typique permet à l'emploi d' acquérir un statut salarial avec ses avantages sociaux et la sécurité de ses garanties.

**** Le lien salarial est fermé :***

L'emploi typique est un emploi salarié « doté d'un statut ou d'un contrat de travail à durée indéterminée situé ou non dans le cadre d'une convention collective de branche ou d'entreprise ».(**Hugues Puel, 1997, page8).**

2– La Mondialisation et NTIC

Cette fin de siècle est marquée par deux phénomènes, dont la conjonction des emplois et de l'information qui ont contribué à redéfinir le travail. En réalité, ces différents éléments ont joué un rôle prépondérant. Ces facteurs ont eu un effet considérable sur les relations de travail; entraînant l'apparition de nouvelles formes de travail, des nouveaux enjeux relatifs aux conditions et aux lois du travail, à la mobilité de la main d'œuvre, etc.

La mondialisation se caractérise par la compression de l'espace et du temps qui abolit la notion de distance. L'ampleur et le rythme de progression de ce phénomène ont été largement tributaires de la libéralisation de l'économie des années 80 et de l'extraordinaire croissance des technologies de l' information et de la communication. Elles ont transformé la manière de travailler : les robots ont remplacé les individus ordinateurs personnels ou portables trônent sur presque chaque bureau, des industries entièrement nouvelles sont apparues. Cependant. plusieurs emplois vont disparaître. *Techniquement, la qualité de travail à effectuer ne changera guère mais socialement, les emplois disparus auront crée du chômage.*

3- La Nouvelle réalité, la nouvelle mentalité

La nouvelle économie exige que la façon de voir le marché du travail change. Les formules de travail traditionnelles tenues pour acquises dans la majeure partie du siècle dernier ont disparus. Aujourd'hui. l'une des choses les plus difficiles., pour une personne qui planifie sa carrière, est d'oublier l'ancienne façon de faire.

Voici certaines (les tendances auxquelles les travailleurs seront confrontés :

Le changement: L' évolution rapide sera constante dans le marché du travail L'avenir appartient

à ceux qui comprendront le changement ou qui pourront s'y adapter de façon efficace.

La formation en temps opportun : Dans l'économie de l'information, il est impossible d'apprendre d' avance tout ce qu'il faut savoir pour faire un travail. L'apprentissage rapide sera monnaie courante. Les personnes qui pourront apprendre le plus rapidement seront avantagées. Les travailleurs devront s'engager à apprendre tout le long de leur vie et de leur carrière.

La fusions : La classification des professions et les titres professionnels perdront de l'importance. Les emplois de l'avenir seront fusionnés. Autrement dit, on verra apparaître (les menuisiers architectes, des comptables représentants commerciaux, etc. Il faudra de plus en plus être capable de combiner diverses compétences pour effectuer une tâche particulière.

L'autonomie : Le travail repose davantage sur les qualités d'« entrepreneuriat ». C' est à dire que les travailleurs doivent se préparer à divers régimes d'emploi et prendre l'initiative de mettre leurs compétences en valeur de façon plus créative. En conséquence, les gens devront être plus responsables de leur propre perfectionnement professionnel. L' « autogestion de la carrière » : nouvelle notion, permettra non seulement de survivre dans la nouvelle économie., mais d'y réussir ou de tirer le meilleur des nouvelles occasions qu'elle offre.

L'équilibre entre la vie personnelle et professionnelle : La technologie de l'information accélère le rythme de résolution. Nous sommes « branchés » plus que jamais au travail par l'entremise des outils de communications (courrier électronique, téléphone, télécopieur, Internet). Pour garder la forme et maintenir leur qualité de vie, les travailleurs devront repenser la façon dont ils travaillent et l'endroit ou ils le fait et trouver le juste équilibre entre leur vie professionnelle et privée.

Savoir saisir l'occasion : Dans la nouvelle économie, seuls les gens qui pourront se servir de leur créativité pour saisir les nouvelles occasions de mettre à profit leurs compétences et leurs capacités seront récompensés Pour ce faire, il faudra être ouvert à toutes les formes d'emploi (en ce qui concerne l'endroit et la méthode), c'est à dire voir d'un nouvel oeil ce qui est familier.

Ainsi pour conclure. on peut dire que vu les nouvelles donnes de l' environnement, le travail classique cédera la place à un nouveau modèle de travail, qui, à son tour aura ses propres caractéristiques.

Section 2 : L'émergence de nouvelles formes de travail

Sous l'effet des nouvelles conjonctures de l'environnement. on assiste au « démantèlement du modèle unique de l'emploi » (**Hugues Puel. 1997, page 8).**

En effet. le modèle salarial qui offrait des garanties d'emploi et une évolution prévisible dans un système de classification tend à s'estomper laissant la place aux emplois atypiques et précaires qui ont permis, au cours des quinze dernières années, une importance quantitative considerable. Plusieurs notions sont appelées à être révisées.

1- **D'une carrière traditionnelle à des carrières « nomades »**

« Ce fut d'abord l'homme d'un seul métier dans son entreprise, pour la vie. Son fils lui connut des entreprises différentes. Le petit fils put exercer de multiples métiers durant une carrière professionnelle plus mouvante » (**Nicolas Buhler et Denis Ettighoffer, page 203**).Tel est le devenir du travail du futur : Des hommes et des femmes qui conduiront simultanément plusieurs carrières à la fois.

Nombreux sont les auteurs qui ont pu montrer à travers leurs travaux que les nouvelles carrières s'éloignent du modèle traditionnel (carrière organisationnelle pilotée par l'entreprise).

On parle plutôt de carrières individuelles pilotées par les individus., en accumulant des experiences dans diverses organisations. Ces auteurs ont proposé le concept (le boundaryless – career » traduit par « carrière nomade » (**Cadin 1997, cité par Anne-Françoise Bailly, Loic ('adin et Véronique de Saint Ciniz,1998, pagel09).**

En effet, la gestion des carrières a beaucoup évolué au cours des dernières décennies pour s'orienter vers des parcours plus individualisés et plus internationaux, on voit apparaître (le nouveaux comportements chez les cadres qui se traduisent par une moins grande fidélité à l'égard de l'employeur, et par une recherche accrue de la mobilité. Les carrières dites nomades visent à décrire ces nouvelles tendances.

Chaque travailleur est amené donc à mieux assumer son propre pilotage de carrière **(Dimitri Weiss, 1993, page451).**

Piloter sa carrière, prendre en charge son évolution personnelle, c'est tout d'abord s'interroger sur son adaptation à son poste actuel et sur ses perspectives de développement c'est aussi être plus à l'écoute des opportunités extérieures. D'autres auteurs parlent de carrière sans

frontière (**Line Cardinal, 1999, page25).** Ce concept apparu récemment dans la littérature universitaire. décrit l' augmentation de la mobilité inter firmes qui découle des transformations structurelles des organisations , la carrière sans frontières « évoque un parcours professionnel qui se déploie par delà les limites ou les structures d'une seule organisation et qui est caractérisée par une grande mobilité et de nombreuses transitions de natures variées. Il s' agit dune trajectoire marquée par des changements de mouvements horizontaux qui représentent habituellement des affectations ponctuelles à durée limitée. **»(Lire Cardinal. 1999, page 25).**

2 - De la garantie de l'emploi à la garantie de 'l'employabilité'

L' évolution des techniques, de l'environnement et des marchés fait que personne ne peut garantir l'emploi. Donc l' idée de l'emploi, longtemps prônée par le service public ne peut plus être assurée, en revanche une nouvelle responsabilité de l'entreprise va émerger celle de garantir l'employabilité de ses salariés.

Mais de quoi parle-t -on au juste avec cette notion qui émerge ?

En fait, l' employabilité signifie pour l'individu « l'aptitude à être prêt à changer d'emploi, notion dynamique par opposition à garder l'emploi qui lui dénote une situation statique **(Christiane Carnier, 1994, page65).**

C'est l'aptitude d'une personne à s'insérer et se maintenir sur le marché du travail, elle peut signifier pour un salarié en poste, sa capacité à évoluer dans son emploi et à occuper un nouveau poste.

Pour l'entreprise l' employabilité signifie « donner à tout salarié les meilleures chances de garder son emploi ou de retrouver un emploi, interne ou externe, tout en assurant le maintien de la compétitivité, ce qui implique de donner le choix entre s'adapter aux évolutions nécessaires ou, partir de l'entreprise » (**Claude Flunek, 1994,page 68).** Il sera alors de sa responsabilité de remettre sur le marché du travail des personnels opérationnels.

3 - D'un travailleur univoque, mono -fonction à un travailleur poly actif

Autrefois, on façonnait les ouvriers mono – fonction, ainsi que des employés à une seule tâche spécialisée. On parlait d' un travail binaire : en avoir ou pas.

Mais, confronté aux turbulences de l'économie et du marché du travail, qui rendent tout incertain et précaire, ce type de travailleurs ne tient plus, il s'agit plutôt d'homme poly-actif **Nicolas Buhler et Denis Ettigheffer, page203).**

L'émergence de ce nouveau type de travailleur poly-actif sera basé sur l'utilisation des compétences et des motivations des hommes.

En effet, en s'appuyant sur quelques compétences qui leurs sont propres, les travailleurs poly - actifs conduiront une politique de temps partiel pluriel , un parcours professionnel très varié sera adopté par tous les travailleurs qui souhaitent survivre dans ce nouveau contexte.

4 - D'un contrat professionnel classique à un contrat portefeuille

Aujourd'hui, les projets. mandats et contrats remplacent le travail défini par une description de tâches classiques. Les travailleurs doivent comprendre qu'il pourra leur arriver de perdre leur emploi, mais non de perdre leurs aptitudes et compétences. Dans l' organisation classique, le contrat de travail standard faisait l'objet d'une description précise, d'un classement hiérarchique et d'une définition de salaire. La fidélité était couronnée par la permanence de l'emploi. Or, le nouveau contrat se fonde plutôt sur la valeur ajoutée selon les services fournis. Il s'agit de mettre en application un portefeuille de compétences en fonction des besoins et (les attentes d'une gamme de clients).

5 - De la notion de qualification à la notion de compétence

Face au risque de précarisation, à l'évolution rapide des métiers et (les organisations de travail, toutes les entreprises cherchent à sortir d'une logique de statut jugée figée,, insuffisante voire obsolète, et projette l'adoption d'une « logique de compétence à correspondant à une démarche de « gestion de l'emploi » **(Bénédicte Roy, 1998, page 21).** La notion de qualification cède la place à la notion de compétences. Les employeurs sont appelés à être en apprentissage permanent en développant de nouvelles compétences indépendamment de leurs qualifications **(Dira Taieb ,1998, page 26**).. Mais de quelles compétences parle – t -on

Il s' agit d' une définition élargie de la compétence (lui fait intervenir trois dimensions **(Arthur,**

Clamas et De Fillipi, 1995, cité par Loic Cadin, Anne-Françoise Bailly et Véronique (le saint Giniez, 1998,page 127).

-Le « knowing how' *» :* correspond à l'acception habituelle du terme compétence en GRH.,. Il comprend les qualifications et les connaissances susceptibles d'être pertinentes dans l'exercice d'une activité professionnelle.

-Le « knowing whom *» :* fait référence aux relations et contacts sociaux susceptibles de fournir des informations et opportunités.

-Le « knowing why *» :* prend en compte les valeurs. les croyances, intérêts, passions et autres éléments d'identité.

Par cette définition, la compétence devient une combinaison cohérente, dynamique et génératrice de signification.

Cegos, dans les mêmes ordre d'idées, la définit comme suit : « A l'échelon de l' individu, la compétence professionnelle apparaît comme une combinaison pertinente de savoir, de savoir faire et de savoir- vivre, grâce à laquelle, placé dans les mêmes conditions que l'amateur, il obtient à moindre frais (en argent ou en effort) des performances meilleures ou en tout cas plus sures ».

Désormais, la référence au poste de travail n'est plus suffisante : de nouveaux critères sont nécessaires. L'autonomie et l'adaptabilité seront des qualités requises le modèle de la compétence s impose pour prendre en compte ces caractéristiques plus liées aux individus qu' au poste de travail (Loig l.egrand-Lafoy et Sylvie Roussillon, 1995, page 11).

Puisque les travailleurs ne peuvent plus s'attendre à obtenir la sécurité d'un emploi permanent, ils peuvent et devraient compter sur la « sécurité des compétences ». En effet, un bon bagage de compétences spécifiques ou générales peut signifier plus d'opportunités de carrière, une meilleure sécurité d'emploi et une plus forte employabilité (Michel Tremblay, Philippe Guay, Gilles Simard, 2000, pages 6).

Si les travailleurs se recyclent constamment et mettent en valeur leurs compétences de façon efficace dans les secteurs économiques en pleine evolution, ils pourront trouver du travail.

Références bibliographiques

_ **Jean Marie Peretti «** Ressources humaines **»,** Vuibert 7ième édition.

_ **Marie Therese Miller et Bernard Turgeron «** Supervision et gestion des ressources humaines **»,**Chenelière et Mc Graw_Hill.

_ **Jean Pierre Citeau** « Gestion des Ressources Humaines » principes généraux et cas pratiques.Armand et Colin 4ième édition.

_ **Cadin Loic, Bender Anne Françoise et Saint Giniez Véronique,** « Les carrières `nomades', facteur d'innovation », Revue Française de Gestion, n°126, novembre décembre 1999.

_ **Cardinal Line,** «Tendances dans les trajectoires et les motivations professionnelles des gestionnaires », Revue Internationale de Gestion., volume 24, numéro 2, été 1999.

_ **Flunck Claude,,** « imaginer et prévoir les emplois de demain », Personnel n° 348, février 1994, pages 67-70.

_ **Garnier Christiane,** « L'employabilité », Personnel n° 348, février 1994, pages65-66

_ **Legrand-Lafoy Loig et Roussillon Sylvie,** « Vous avez dit compétence ? »,Personnel n° 363, Aout-Septembre 1995

_ **Puel Hugues,** « Il y a emploi et emploi », Personnel n°382, août septembre 1997, page 18 _ 19.

_ **Roy Bénédict,** «'Les compétences individuelles au centre du débat promotion-gestion. », personnel n° 393, octobre 1998, pages 19-23.

- **Taieb Dina,** « Le bilan de compétences, une passerelle », Personnel n° 393, octobre 1998, pages 25-28.